ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

3

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2022

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Gabriel Motomu Teshima
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Yaiddy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0056-1
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.561221603

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Atena Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública e privada.

A trajetória histórica de construção do pensamento administrativo apresenta a emergência de novos paradigmas e áreas temática, uma vez que a incremental e combinada evolução empírica e teórica propicia a consolidação de um campo absorvente e altamente hibridizado por forças de curta e longa duração, entre tradicionalismos e novidades.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro tem o objetivo de apresentar uma coletânea de estudos fundamentadas em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente à gestão, empreendedorismo e marketing, permitindo assim compreender a crescente relevância que este tripé administrativo possui no âmbito organizacional.

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir vinte e quatro capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizado por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, este livro foi organizado com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com o campo científico da Administração.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os vinte e quatro capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade no mundo real e na dimensão das ideias no século XXI.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA ANALISADA POR MEIO DO MÉTODO DE QUEBRAS ESTRUTURAIS

Data de aceite: 01/02/2022

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio

Marina Delmondes de Carvalho Rossi

Cícero Pereira Leal

RESUMO: Este trabalho teve o objetivo de analisar a dinâmica da dívida pública por meio do método de quebras estruturais no período de novembro de 2002 a setembro de 2020. A dívida pública tem aumentado durante o referido recorte temporal e são vários os motivos que podem influenciar neste aumento. Por isso, para esta análise estudou-se a dívida líquida do setor público (DLSP) e a necessidade de financiamento do setor público (NFSP). Os métodos das quebras estruturais são úteis para identificar mudanças que estão relacionadas a decisões macroeconômicas dos gestores da política econômica, e estas alterações se tornam visíveis nas séries temporais. A vista disso, este trabalho apresenta a evolução da dívida pública brasileira, bem como o conceito e a importância do teste de quebra estrutural na análise macroeconômica, focando no teste de Chow. Por meio deste teste foi possível encontrar cinco pontos de quebras estruturais que foram analisados neste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: dívida líquida do setor público; necessidade de financiamento do setor público; dinâmica da dívida pública; quebras estruturais; teste de Chow.

ABSTRACT: This paper aimed to analyze the dynamics of the public debt through structural break tests from november, 2002 to September, 2020. Public debt has increased during the aforementioned time frame and there are several reasons that may influence this increase. Therefore, for this analysis, the public sector net debt (PSND) and the public sector financing needs (PSFN) were studied. Structural break methods are useful for identifying changes that are related to macroeconomic decisions by economic policy managers, and these changes become visible in time series. For this reason, this paper presents the evolution of the Brazilian public debt, as well as the concept and the importance of structural break test in macroeconomic analysis, focusing on the Chow test. Through these test it was possible to find five points of structural breaks that were analyzed in this work.

KEYWORDS: public sector liquid debt; need for public sector financing; public debt dynamics; structural breaks; Chow test.

1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por escopo a análise da dinâmica da dívida pública brasileira por meio do método de quebras estruturais, representada pela DLSP/PIB, em relação ao superávit primário, representado pela NFSP/PIB, considerando o comportamento dos gastos públicos no período de 1.º novembro de 2002 até 30 de setembro de 2020. Portanto serão apresentadas as principais leis que são usadas na gestão da dívida, bem como será analisada

a composição da dívida pública e o seu contexto em vários governos. Como os motivos que podem influenciar neste aumento são bem diversificados, serão usadas as seguintes variáveis para analisar o referido crescimento: a dívida líquida do setor público (DLSP) e a necessidade de financiamento do setor público (NFSP) em um recorte temporal de 16 (dezesseis) anos e 11 (onze) meses. A referida análise será baseada nos testes de quebras estruturais, pois são métodos úteis para identificar mudanças que estão relacionadas às decisões macroeconômicas dos gestores de política econômica na medida que estas alterações podem ser identificadas nas análises das séries temporais. Haja vista que tais modificações são observadas assertivamente nos resultados da aplicação dos supracitados métodos. À vista disso, este trabalho tem por objetivos específicos: a) analisar a dívida pública brasileira considerando aspectos históricos e legais; b) apresentar a importância da realização das quebras estruturais para a análise macroeconômica usando o método de Chow; c) verificar a existência e a quantidade de quebras estruturais no período de 1.º novembro de 2002 até 30 de setembro de 2020; e d) analisar os resultados econométricos dos períodos relativos às quebras estruturais citando os eventos macroeconômicos mais relevantes que podem ter motivado as referidas quebras.

O acompanhamento da sustentabilidade da dívida pública brasileira faz-se relevante em um ambiente de incertezas no sistema financeiro internacional. Numa simplificação da realidade e levando em consideração um mundo determinístico, uma dívida é sustentável quando: "o valor presente dos fluxos futuros de receitas menos despesas do devedor é suficiente para pagar tudo o que está contratualmente definido" (SILVA; CARVALHO; MEDEIROS, 2009). Mas devido à incerteza quanto à trajetória de receitas e despesas futuras, considera-se que há desequilíbrios das contas públicas de muitas economias fazendo-se importante considerar outros mecanismos de análise de sustentabilidade da dívida pública, objetos que serão discutidos durante a realização do trabalho aqui projetado. Diante da possibilidade de não se pagar a dívida pública, a insegurança em relação ao não pagamento diminuía a intermediação financeira e aumentava a inclinação para ativos reais (ativos tangíveis, por exemplo), o que resultou em um desequilíbrio nos preços relativos (que é a relação que se estabelece entre os preços mais importantes de uma economia, objetivando analisar a sua variação no tempo). A dívida pública não é apenas um fenômeno que ocorre dentro do modelo de política econômica praticada pelo Brasil mas um fenômeno global (REZENDE, 2006). E, por isso, o acompanhamento da sustentabilidade merece um tratamento específico, dada a dependência do Brasil do financiamento baseado no sistema externo ou interno (GIACOMONI, 2012).

De acordo com Barbosa Filho (2017) até o início de 2014 a economia brasileira estava em recessão, apresentando uma queda no produto *per capita* de 9% entre os anos de 2014 a 2016. Esta crise foi resultado de choques de oferta e demanda, isto porque a Nova Matriz Econômica (NME) "se baseava em uma de forte intervenção governamental e englobava redução da taxa de juros básica, controle de preços, investimentos direcionados

e subsídios" (BARBOSA FILHO, 2017). A NME reduziu a produtividade da economia, e os choques de oferta (inflação de custos) perduram por um tempo mais longo devido à alocação ineficiente dos investimentos (BARBOSA FILHO, 2017).

Ainda de acordo com Barbosa Filho (2017) os choques de demanda também foram determinantes para a crise, devido à exaustão da NME em 2014; a crise de sustentabilidade da dívida em 2015; e finalmente a correção de tarifas foi resultado de uma política monetária contracionista. De acordo com Galle e Faro (2020) os déficits fiscais podem ser usados como instrumento que proporciona o crescimento econômico ou para administrar os períodos de recessão.

Entre os anos de 2014 a 2017 a relação dívida/PIB não tinha uma trajetória estável devido "a elevada taxa de juros implícita e ao baixo crescimento econômico" (GALLE, FARO, 2020). Vale ressaltar que além da tendência declinante da relação dívida/PIB contribuir para a crise, as receitas fiscais estavam em decrescimento, especialmente nos anos de 2018 a 2020. Por conseguinte, a crise foi aprofundada pela pandemia do Covid-19 do último ano (BORGES, 2020).

A relação dívida/PIB com tendência declinante agravou a crise nos anos de 2018 a 2020, concomitantemente à redução das receitas tributárias. O contexto da pandemia provocado pelo Covid-19 também produziu um cenário econômico desfavorável para o crescimento da economia (BORGES, 2020). Assim este trabalho se justifica pela necessidade de uma condição fiscal adequada para a atração de investimos produtivos e a necessidade de financiar políticas públicas. Além disso existe a necessidade de se conhecer e aplicar mais os métodos de quebras estruturais para identificar disfunções macroeconômicas no Brasil, haja vista que são poucos os trabalhos que tratam deste assunto tão relevante.

As mudanças estruturais em econometria são resultado de diversas decisões que produzem mudanças no campo político e econômico. Estas mudanças são observadas por meio de testes que constatam alterações significativas nas interações entre variáveis econômicas. Os trabalhos de Quandt (1958) e Chow (1960) são pioneiros na testagem de variações estruturais na trajetória de uma variável em uma série temporal. Os testes iniciaram buscando conhecer apenas uma única entrepausa ou término de continuidade no trajeto de uma variável em uma série temporal. Todavia, evoluíram para modelar mais de uma variável dentro de um conjunto de observações, buscando conhecer a maior estatística de Chow dentro de todos os lapsos temporais analisados (ÖNEL, 2005). Segundo Strikholm (2006) há quase seis décadas os modelos de identificação de quebras estruturais têm despertado a atenção de muitos pesquisadores. Muitos modelos iniciaram apontando apenas uma quebra estrutural em uma série temporal, todavia, foram sendo desenvolvidos para encontrar mais quebras estruturais (CHOW, 1960).

O primeiro capítulo (1) é esta introdução; o segundo capítulo (2) é o referencial teórico no qual será apresentado o método estatístico e econométrico que será aplicado; o

quarto capítulo (3) apresentará os resultados e análise dos resultados; e finalmente o quinto capítulo (4) é a conclusão no qual será realizado uma última consideração do trabalho com algumas recomendações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Análise do teste de Chow

Segundo Chow (1960) é muito comum o uso de regressão linear simples para analisar relações econômicas como o consumo médio em relação a renda, ou a quantidade consumida de um determinado bem ser regredida linearmente em relação ao seu preço. Além disso a quantidade consumida pode ser regredida em relação ao preço de bens complementares, substitutos ou em relação a receita, custos, lucros, vendas, taxa de juros, ativos líquidos bem como ações corporativas. Ao fazer uma relação econômica com duas variáveis regredindo uma contra a outra (regressão simples) é importante verificar se se mantém estáveis em mais de um período de tempo, ou se esta relação pode ser aplicada para outras duas variáveis econômicas distintas. Como por exemplo, analisar o padrão de consumo do brasileiro antes e depois da década de 1980. Vale ressaltar que: "Estatisticamente, essas perguntas podem ser respondidas testando se dois conjuntos de observações podem ser considerados como pertencentes à mesma regressão modelo" (Chow, 1960). Todavia, nem sempre necessariamente há igualdade entre dois períodos ou grupos de variáveis econômicas. Embora determinado grupo de empresas possam ser afetados de forma semelhante em relação ao lucro, isso pode não ocorrer da mesma maneira em relação aos ativos líquidos: "Estatisticamente, estamos perguntando se o subconjunto de coeficientes em duas regressões são iguais" (CHOW, 1960).

Considerando uma amostra com n observações em um modelo de regressão linear simples no qual Y é a variável dependente e X é a variável independente e ε é o erro estimado (CHOW, 1960):

$$Y_1 = X_1\beta_1 + \varepsilon_1 \quad (1)$$

Neste caso o X representa a quantidade de variáveis definidas, o β_1 é o coeficiente de regressão que indica a inclinação de X, que é idêntico a 1. O ε é uma variável independente, que é "normalmente distribuído com média zero e desvio padrão σ" (CHOW, 1960).

Ao considerar a relação matricial das várias formas que x pode assumir em um conjunto de valores: X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{31}, X_{32} ... Xnp. No qual X representa o número de linha e p o número de colunas. Ao supor que n > p não é uma singularidade da matriz x, é possível estimar os parâmetros β_1, β_2, β_3, β_4 ... β_n e desvio padrão (σ) (CHOW, 1960).

De acordo com Chow (1960) tanto a regressão como o intervalo de previsão terão o seu teste de hipótese para as mesmos amostras envolvidas considerando a quantidade

de m observações iguais a 01 (um) e a análise da covariância será m > p. O intervalo de previsão para a média aritmética de uma quantidade m de observações adicionais considerada na equação (1) admite que o Y_1 e o ε_1 possuem uma única coluna de vetores com n elementos e que X_1 possui n (linhas) e p (colunas) não singulares; e que β_1 possui uma única coluna de vetores do p (valor), o coeficiente responsável pela angulação da regressão. Ao estimar os mínimos quadrados de β_1 da primeira amostra pode ser obtida a seguinte equação:

$$\boldsymbol{b_1} = (X'_1X_1)^{-1} X'_1 Y_1 = \boldsymbol{\beta_1} + (X'_1X)^{-1} X'_1 \boldsymbol{\varepsilon_1} \tag{2}$$

Vale ressaltar que X'_1X_1 é a matriz de produto cruzado de p, que são os X's da primeira amostra. E ao acrescentar o m adicional observado sendo apresentado no modelo abaixo relacionado (CHOW, 1960):

$$\mathbf{Y_2} = \mathbf{X_2}\boldsymbol{\beta_1} + \boldsymbol{\varepsilon_1} \tag{3}$$

Assim X_2 é uma matriz não singular com a amostra m (número de observações) representado pela quantidade de colunas p. O novo erro indicado pela ε_2 é normalmente distribuído com a covariância $I\sigma^2$. A "diferença entre o vetor Y_2 e o vetor de predição baseado na regressão estimada por n observações" (Chow, 1960). Poderá ser encontrado a seguinte equação adequando as equações (2) e (3) (CHOW, 1960):

$$\boldsymbol{d} = \boldsymbol{y_2} - \boldsymbol{X_2\beta_1} = \boldsymbol{X_2\beta_2} - \boldsymbol{X_2\beta_1} + \boldsymbol{\varepsilon_1} - \boldsymbol{X_2}\,(\boldsymbol{X'_1X_1})^{-1}\,\boldsymbol{X'_1}\,\boldsymbol{\varepsilon_1} \tag{4}$$

Assim a esperança de é:

$$\boldsymbol{E}\,(\boldsymbol{d}) = \boldsymbol{X_2\beta_2} + \boldsymbol{X_2\beta_1} \tag{5}$$

Para obter um resultado da estatística com uma hipótese nula no qual $\beta_2 = \beta_1 = \beta$ pode-se considerar a esperança E (d) = 0 na medida que se faz uso da equação quadrática $d'\,(Cov\ d)^{-1}\,d$.

$$\begin{gathered}\boldsymbol{d'}\,(\boldsymbol{Cov\,d})^{-1}\,\boldsymbol{d} = [\boldsymbol{\beta'_2\,X'_2} - \boldsymbol{\beta'_1\,X'_2}]\,[\boldsymbol{I} + \boldsymbol{X'_2}(\boldsymbol{X'_1\,X_1})^{-1}\,\boldsymbol{X'_2}]^{-1}\,[\boldsymbol{X_2\,\beta_2} - \boldsymbol{X_2\,\beta_1}] \\ \frac{1}{\sigma^2} + [\boldsymbol{\varepsilon'_1\varepsilon'_2}]\,[-\boldsymbol{X_1}\,(\boldsymbol{X'_1X_1})^{-1}\,\boldsymbol{X'_2}]\,[\boldsymbol{I} +\ \boldsymbol{x_2}\,(\boldsymbol{X'_1\,X'})^{-1}\,\boldsymbol{X'_2}]^{-1}\,[-\boldsymbol{X_2} \\ (\boldsymbol{X'_1\,X'})^{-1}\,\boldsymbol{X'_1\,I}]\,\begin{bmatrix}\varepsilon_1\\ \varepsilon_2\end{bmatrix}\,\frac{1}{\sigma^2}\end{gathered} \tag{6}$$

Ainda segundo Chow (1960) no caso da hipótese alternativa $\beta_2 \neq \beta_1$, assim o d' (Cov d)[1] tenderá para uma distribuição X^2 não central. Todavia, diante da hipótese nula a razão da estatística F (que é o teste da variância ou teste de Chow) considerando n – p, quer dizer, F (m, n – p) – o teste tenderá a uma redução no seu intervalo de previsão quando m = 1. O resultado da estatística F pode ser percebido na seguinte equação abaixo:

$$\frac{\frac{d'\,(Cov\,d)^{-1}\,d\,\frac{1}{m}}{\frac{S_1^2\,(n-p)}{\sigma^2}\cdot\frac{1}{(n-p)}} = \frac{d'[1+X_2\,(X'_1\,X'_1)^{-1}\,X'_2]^{-1}\,d}{S_1^2\,m} \quad (7)$$

A estatística F da equação (7), o intervalo de previsão, a observação adicional bem como a análise de covariância quando m > p possuem aplicação no teste de hipótese da regressão linear geral, que pode ser aplicada para testar se a totalidade dos conjuntos dos coeficientes das duas regressões são homogêneas ou não. Desta forma, "o tamanho m da segunda amostra é considerado maior que p e depois reduzido para 1" (Chow, 1960). Por fim, o teste de Chow ou teste da variância se propõem a testar o subconjunto dos coeficientes em duas regressões possibilitando a análise das mudanças da inclinação e direção nas tendências em uma série temporal (CHOW, 1960).

Assim, o teste F é o teste da razão da variância que leva em consideração a soma residual dos quadrados da equação 01 e da equação 03 mais uma terceira equação cujo o resultado indicará um nível de significância ou não do resultado. Ou seja, se os resultados forem estáveis então o nível de significância será de 1%, 5% ou 10% indicando que o resultado não é estatisticamente significante (não há quebra estrutural, que é a hipótese nula). Todavia, os resultados cujos os valores forem acima dos percentuais supracitados indicam que a estatística F é significativa, desta maneira a hipótese nula será rejeitada, ou seja, houve mudança nos valores dos parâmetros que estão sendo analisados indicando que **há quebra estrutural** (MAHAR, LUITEL, 2015).

Como a hipótese nula indica que não há quebra estrutural, então rejeitá-la significa que há quebra estrutural. Conforme a equação 8, para encontrar o valor da estatística F é realizado os testes dos mínimos quadrados ordinários de todo o período (*MQOt*) que está sendo analisado, bem como os testes dos *MQO* antes do período de quebra (*MQOt1*), e o período depois do ponto de quebra (*MQOt2*). No teste do (*MQO*t), que contempla o valor residual dos de todo o período da série temporal que está sendo analisada, é realizado tradicionalmente considerando que a regressão possui variáveis paramétricas estáveis. Nos testes dos *MQO1*, que representa o valor residual dos mínimos quadrados ordinários antes da data da quebra, e , que indica o valor residual depois do ponto de quebra, se assume que a regressão é realizada considerando oscilações nas variáveis paramétricas (MAHAR, LUITEL, 2015; ARONU, NWORUH, 2019).

$$F = \frac{\frac{(MQOt - MQO1 + MQO2)}{k}}{\frac{(MQO1 + MQO2)}{(n1 + n2 - 2k)}} \quad (8)$$

Assim, considerando ainda a equação 8, *k* significa o número de variáveis que estão sendo estimadas no modelo (ou número de parâmetros); *n1* é o tamanho da amostra do primeiro período antes da quebra estrutural; *n2* é o tamanho da amostra do segundo período, ou seja, depois do ponto da quebra estrutural; e *2k* é o número de parâmetros

estimados em cada modelo, quer dizer, neste caso são 02 (dois) parâmetros. Quando todo o período é estável *MQOt* então não há mudanças estatisticamente relevantes, todavia, quando a soma dos quadrados dos resíduos de períodos diferentes é distinta ($MQO1 \neq MQO2$), isso significa que os parâmetros não são estáveis. Portanto, isso pode indicar que há quebra estrutural (MAHAR, LUITEL, 2015; ARONU, NWORUH, 2019).

3 | MÉTODOS

Para verificar a evolução do crescimento da DLSP/ PIB e da NFSP/PIB e como esta última variável afeta a primeira, durante os diversos problemas econômicos que o Brasil enfrentou para administrar a relação dívida/PIB desde 1.º de novembro de 2002 a 30 de setembro 2020, será aplicado teste de quebra estrutural ao longo de todo este período. Vale ressaltar que no que tange a análise econométrica usando o teste de Chow a DLSP/ PIB é a variável dependente, e que a NFSP/PIB é a variável independente.

Nesse estudo também é analisado se houve mudança estrutural nos dados, e quais foram estas mudanças, bem como os contextos econômicos que afetaram a evolução da DLSP antes e depois das quebras estruturais. Dessa forma, foi realizada uma regressão linear dos dados (DLSP/PIB *versus* NFSP/PIB) para cada período da quebra estrutural, bem como a análise dos resultados da estatística descritiva, ou seja, antes da quebra e depois da quebra, e uma comparação dos dados com vistas a compreender os diversos cenários econômicos que culminaram nos pontos (mês e ano) de quebra.

Os dados que serão utilizados estavam disponíveis na página do Bacen. Os dados relativos à dívida pública que foram usados foi a dívida líquida do setor público (DLSP) dos meses de novembro de 2002 até maio de 2020. O início das datas são a partir de 1º novembro 2002 porque a NFSP passou a ser registrada a partir do referido período. Os dados mensais referentes a dívida líquida do setor público e a NFSP (que é o superávit primário) no período de novembro de 2002 a maio de 2020 está em percentual dos preços correntes em relação a 12 meses.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar a evolução da DLSP considerando o comportamento da NFSP, utilizando o método de Chow, foi possível perceber que houve uma coincidência de valores de quebras nos pontos 38, 72, 106, 144 e 176. Assim, pode-se afirmar que há uma correspondência de existência de quebras estruturais que apontam para os períodos correspondentes, respectivamente, aos meses de dezembro de 2005, outubro de 2008, agosto de 2011, outubro de 2014 e junho de 2017.

Na evolução da DLSP considera-se o valor percentual da DLSP/PIB durante o período de novembro de 2002 a setembro 2020 (dezessete anos e onze meses), no qual

o valor médio é de 44,10 e o desvio padrão de 8,56. Os resultados gráficos dos períodos analisados podem ser vistos no gráfico 1, no qual é possível perceber uma tendência declinante para a DLSP do período de novembro de 2002 até meados de 2014 e 2015, e uma tendência ao aumento do endividamento em relação até setembro de 2020 (os anos das quebras estão indicadas nas linhas azuis). Em relação a evolução da NFSP em percentual do PIB no período de novembro de 2002 até maio de 2020 foi constatado uma média de –2,09 e um desvio padrão de 2,56. A apresentação gráfica do período analisado pode ser vista no gráfico 2 (no qual os anos das quebras indicadas estão indicados nas linhas azuis) no qual é possível perceber uma tendência de aumento da NFSP em todo o período analisado (novembro de 2002 até setembro de 2020). Ao realizar a regressão foi constatado uma correlação positiva de 0,18 entre estas variáveis em estudo. O modelo linear explica 73% da variância da variável dependente a partir do regressores (variáveis independentes) incluídas no modelo linear analisado. O coeficiente de determinação (R^2) do modelo linear explica apenas 3% da variância da variável dependente a partir do seu regressor (variável independente) incluído no modelo linear analisado.

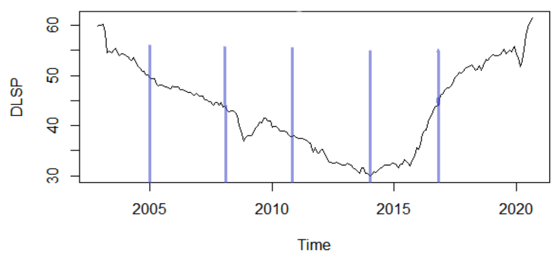


Gráfico 1 - DLSP mensal em percentual do PIB de novembro de 2002 a setembro de 2020 com os anos das quebras indicadas nas linhas azuis.

Fonte: Bacen. Elaboração do autor.

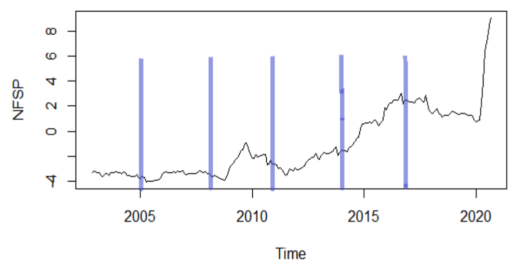


Gráfico 2 - NFSP em percentual ao PIB mensal de novembro de 2002 a setembro de 2020 com os anos das quebras indicadas nas linhas azuis.

Fonte: Bacen. Elaboração do autor (2021).

4.1 O Primeiro período antes da primeira quebra estrutural

Os três métodos utilizados apontaram a primeira quebra estrutural no mês de dezembro de 2005, no qual o período anterior ao ponto de quebra foi de novembro de 2002 até novembro de 2005. Na evolução da DLSP/PIB durante o período analisado de forma que o valor médio foi de 52,61 e o desvio padrão de 3,82. Em relação à evolução da NFSP em percentual do PIB no período de novembro de 2002 até novembro de 2005, foi constatada uma média de –3,58 e um desvio padrão de 0,27. Ao considerar a regressão do modelo linear foi constatado um coeficiente de correlação positiva de 0,85 entre estas variáveis analisadas. O coeficiente de determinação do modelo linear explica 73% da variância da variável dependente a partir do regressor incluído no modelo linear analisado. Assim a primeira quebra estrutural ocorreu em um contexto de baixo crescimento do PIB e crise política do governo Lula relacionada ao mensalão.

4.2 O Segundo período após a primeira quebra estrutural e antes da segunda quebra

O segundo período após a primeira quebra estrutural, em dezembro de 2005, vai do mês de janeiro de 2006 até de setembro de 2008. Ao analisar o valor percentual da DLSP/PIB durante o período analisado constatou-se que o valor médio é de 45,04 e o desvio padrão de 1,87. E relação a evolução da NFSP/PIB no mesmo supracitado foi constatado uma média de –3,40 e um desvio padrão de 0,17. O período em análise apresentou uma correlação positiva de 0,72 entre as variáveis analisadas. O ajuste do modelo linear explica 52% da variabilidade da variável dependente a partir da variável independente incluída no modelo linear analisado. Assim a segunda quebra estrutural ocorreu no contexto da crise do mercado imobiliário dos Estados Unidos da América, conhecido também como crise dos *subprimes*, que afetou a economia mundial. No Brasil o impacto da crise retraiu o PIB e causou uma significativa queda das ações na Bovespa, assim várias empresas tiveram prejuízo (OREIRO, 2017).

4.3 O terceiro período após a segunda quebra estrutural e antes da terceira quebra

O terceiro período após a segunda quebra estrutural, outubro de 2008, vai do mês de novembro de 2008 até de julho de 2011. Constatou-se que evolução da DLSP/PIB durante o período analisado teve um valor médio foi de 38,80 e o desvio padrão de 1,39. E relação a evolução da NFSP em percentual do PIB no mesmo supracitado foi constatado uma média de –2,35 e um desvio padrão de 0,68. Foi observado uma correlação positiva de 0,93 entre estas variáveis analisadas. O coeficiente de determinação do modelo linear explica 52% da variabilidade da variável dependente a partir do seu regressor incluído no modelo linear analisado. Vale ressaltar que, neste contexto, a crise dos *subprimes* em 2008 repercutiu nos mercados financeiros mundiais aprofundando os déficits nacionais

por desequilibrar os orçamentos. Esta crise teve o mesmo reflexo no Brasil por reduzir o superávit primário e aumentar o endividamento (WHALEN, 2008). Vale ressaltar que 2008 corresponde ao *segundo ponto de quebra estrutural* indicado neste trabalho. A partir deste ano houve um significativo decrescimento de até –2,3% no primeiro trimestre de 2009. O ano de 2010 é marcado por um pico de crescimento PIB de até 9,21% no primeiro trimestre de 2010. Após este período de crescimento significativo em relação aos anos anteriores, houve uma expressiva redução para 2,57% no quarto trimestre de 2011. Este último ano é marcado pelo *terceiro período de quebra estrutural* conforme observado nos resultados deste trabalho apresentando uma redução abrupta na economia (Brasil, 2020).

4.4 O quarto período após a terceira quebra estrutural e antes da quarta quebra

O quarto período após a terceira quebra estrutural, agosto de 2011, vai do mês de setembro de 2011 até setembro de 2014. O crescimento da DLSP/PIB apontou para um valor médio foi de 32,31 e o desvio padrão de 1,49. Em relação a evolução da NFSP em percentual do PIB no mesmo período supracitado foi constatado uma média de –2,03 e um desvio padrão de 0,69. Quando considerado o resultado da regressão foi observado um coeficiente de correlação negativa de 0,80 entre estas variáveis analisadas. O coeficiente de determinação do modelo linear explica 63% da variabilidade da variável dependente a partir do seu regressor incluído no modelo linear analisado. O ano de 2014 também é caracterizado pelo *quarto ponto de quebra estrutural* porque houve um crescimento negativo de -0,23% do PIB no quarto trimestre de 2014. O quarto trimestre de 2015 registrou a mais baixa taxa de crescimento, pelo menos quando comparado aos últimos 20 (vinte) anos chegando a uma taxa de –5,53%. O quarto trimestre de 2016 termina o ano com uma taxa de –2,21%, valendo ressaltar que este ano é marcado pelo *quinto período de quebra estrutural* (Brasil, 2020).

4.5 O quinto período após a quarta quebra estrutural e antes da quinta quebra

O quinto período após a quarta quebra estrutural, outubro de 2014, vai do mês de novembro de 2014 até maio de 2017. O comportamento da DLSP/PIB durante o período analisado apontou para um valor médio foi de 38.31 e o desvio padrão de 5.93. Em relação a evolução da NFSP em percentual do PIB no mesmo período supracitado foi constatado uma média de 1.64 e um desvio padrão de 0.90. Ao considerar o resultado da regressão foi constatado uma correlação positiva de 0,87 entre estas variáveis analisadas. O coeficiente de determinação do modelo linear explica 76% da variabilidade da variável dependente a partir da variável independente incluída no modelo linear analisado. A crise econômica relativa ao este do ponto de quebra estrutural resultou em dois anos de retração do PIB (2015 e 2016), e deixou mais de 14 milhões desempregados (Brasil, 2020). Esta crise foi agravada pela crise política do segundo mandato do Governo Dilma Rousseff, e estava relacionada às chamadas pedaladas fiscais, que levaram ao seu *impeachment* e à

nomeação do ex-presidente Michel Temer (OREIRO, 2017).

A “nova matriz macroeconômica” implementada no governo Dilma Rousseff fomentou o crescimento da economia por meio das “desonerações tributárias, desoneração da taxa de câmbio e redução da taxa básica de juros”. Este mix de medidas produziu um crescimento da economia brasileira durante o terceiro trimestre de 2012 até o primeiro trimestre de 2014 mantendo uma taxa de 2,5%. Os próximos trimestres conheceram uma forte tendência à desaceleração deste ritmo de crescimento (OREIRO, 2017). O colapso do decrescimento da economia que ocorreu a partir de 2014 foi devido à intensa redução na formação bruta de capital fixo (FBKF), que teve uma diminuição de 11% em termos reais no período analisado, enquanto no segundo trimestre do ano anterior foi um crescimento de aproximadamente 7,5%. Esta redução brusca na FBKF a partir do segundo trimestre de 2014 foi decorrente também da diminuição dos gastos com investimentos resultante de “mudanças nas expectativas dos empresários a respeito da taxa de retorno de capital (Keynes, 1936, p.148 *apud* Oreiro, 2017, p. 78). O custo do capital depende da taxa de juros praticada no mercado (Selic) para que os empresários formem as suas expectativas diante de um ambiente de certeza ou incerteza. Neste caso, diante das reduções da taxa Selic a partir do ano de 2011, não foi suficiente para cobrir os baixos retornos de capital, de acordo com o Centro de Estudos de Mercados de Capitais (CEMEC). Segundo com Paes e Fumagalli (2017) os dados da CEMEC no terceiro semestre de 2014 a taxa de retorno sobre o capital investido era de 17,0% contra 20,2% no mesmo período em 2010, isso ocasionou uma redução na margem de lucro das empresas não financeiras, tendo em vista que os empresários tiveram dificuldades para estabelecer preços que cobrissem os seus custos operacionais. E, devido às políticas de preços do governo buscando controlar a inflação sem interferir na taxa de juros, as empresas mais prejudicadas foram a Petrobrás, a Eletrobrás, as usinas de etanol dentre outras (PAES; FUMAGALLI, 2017).

4.6 O sexto período após a quinta e última quebra estrutural identificada

O quinto período após a quinta quebra estrutural, junho de 2017, vai do mês de julho de 2017 até setembro de 2020. Na evolução da DLSP foi considerando o valor percentual da DLSP/PIB durante o período analisado de forma que o valor médio foi de 53,23 e o desvio padrão de 2,38. Em relação a evolução da NFSP em percentual do PIB no mesmo período supracitado foi constatado uma média de 1,92 e um desvio padrão de 1,58. Ao considerar o resultado da regressão foi constatado um coeficiente de correlação positiva de 0,72 entre estas variáveis analisadas. O coeficiente de determinação do modelo linear explica 52% da variabilidade da variável dependente a partir variáveis independente incluída no modelo linear analisado. E de acordo com o Ipeadata o PIB sofreu uma redução de 8,33% — atentar para os dados do quarto semestre. O quarto trimestre de 2017 termina o ano com uma recuperação de 2,38%. A instabilidade deste período fez com que quarto trimestre de 2018 concluísse o ano com uma taxa menor de 1,22%. Já o ano de 2019

finaliza o quarto período com uma sensível alavancagem de 1,67%. Com o advento da Pandemia do Coronavírus no Brasil o 2.º trimestre de 2020 é marcado por uma menor taxa de crescimento da economia não visto em mais de duas décadas que chegou a –11,44% (Brasil. 2020).

5 | CONCLUSÃO

A DLSP que apresentou a maior média (53,23), de todas as médias analisadas, no sexto período, após a quinta e quebra estrutural (junho de 2017), enquanto que a menor média (32,3) foi no quarto período, quer dizer, após a terceira quebra estrutural, agosto de 2011 (setembro de 2011 até setembro de 2014). O maior desvio padrão em todo o período analisado foi de 8,56 e o menor desvio padrão foi o terceiro período (1,39) após a segunda quebra estrutural, outubro de 2008. A NFSP apresentou a maior média no valor de -3,58 no período anterior ao ponto de quebra (dezembro de 2005), e a menor média foi de –1,25 quando considerado todo o período analisado. Ainda no que tange a NFSP o maior desvio padrão foi no valor 2,56 quando considerado todo o período em análise e o menor desvio padrão foi no valor de 0,27 referente ao primeiro período anterior ao primeiro ponto de quebra estrutural (dezembro de 2005). No que tange a DLSP e NFSP os dados referentes à estatística descritiva possuem uma sensível mudança em relação à média, mas essa variação é maior em relação ao desvio padrão. Todavia quando foi considerado todo o período analisado estes dados apresentaram uma maior oscilação. O fato de que tanto a DLSP como a NFSP apresentarem o maior desvio padrão quando considerado todo o período analisado pode estar relacionado aos acontecimentos que motivaram as 05 (cinco) quebras estruturais neste intervalo de tempo.

Foi observado também que as quebras estruturais são resultado de como os agentes econômicos tomam decisões e como estas decisões afetam os tomadores de decisão no aspecto macroeconômico. A dívida pública é resultado do uso de recursos público por diversos consumidores no nível microeconômico, e que estas escolhas são realizadas considerando a hipótese da racionalidade econômica, baseado na teoria da escolha racional dos agentes econômicos (consumidores, empresários e governo) ao tomarem as suas decisões na visão *mainstream* da ciência econômica (CARVALHO; MONTEIRO, 2020). Estas decisões no nível microeconômico afetam as decisões no nível macro, ou seja, as decisões dos gestores públicos concomitantemente a de outros agentes econômicos no nível microeconômico afetam o tamanho da dívida líquida do setor público provocando quebras estruturais. Assim, futuramente poderá ser feita uma análise das quebras estruturais dentro do contexto da racionalidade dos agentes econômicos na tomada de decisão.

Outra sugestão para trabalhos futuros é a utilização de testes de Perron de raiz unitária (1989). O método de regressão, que geralmente é utilizado, é o método dos mínimos

quadrados ordinários (MQO), que é baseado na estimação de variáveis cuja média e a variância são constantes no decorrer do tempo, e não há sazonalidade. Dependendo do caso, é possível que a média e a variância não sejam constantes, quer dizer, elas podem se alterar no decorrer do tempo. Quando isso acontece pode significar que elas não sejam estacionárias, ou seja, a raiz unitária varia na série temporal. Neste caso a hipótese nula foi rejeitada, desta maneira a média e variância, em todas as variáveis analisadas, não são constantes. Com a hipótese nula (de que a média e a variância são constantes) rejeitada, concluir-se-á que as variáveis analisadas não são estacionárias, podendo-se inferir que foi confirmado quebras estruturais em todos os anos analisados na série temporal. Assim, seria importante utilizar o teste de Dickey-Fuller (DF) ou Dickey-Fuller Aumentado (ADF) em trabalhos futuros que envolvam quebras estruturais para analisar a dívida pública (ALLARO; KASSA; HUNDIE, 2011).

REFERÊNCIAS

ALLARO, Hailegiorgis Bigramo; KASSA, Belay; HUNDIE, Bekele. **A time Series Analisys of Structural Break time in Macroeconomic Variables in Ethiopia.** African Journal of Agricultural Research, v. 6, n. 2, pp. 392-400, 18 jan., 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/229051675_A_time_series_analysis_of_structural_break_time_in_the_macroeconomic_variables_in_Ethiopia>. Acesso em: 14 jan. 2021.

ARONU, Charles Okechukwu; NWORUH, Godwin Emeka. **Permutation Methods for Chow Test Analysis on Alternative for Detecting Structural Break in Linear Models.** Advances in Science, Tecnology and Engineering Systems Jornal. v. 04, n. 4, p. 12-20, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334524199_Permutation_Methods_for_Chow_Test_Analysis_an_Alternative_for_Detecting_Structural_Break_in_Linear_Models>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BARBOSA FILHO, F. de H. **A crise econômica de 2014/2017.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051>. Acesso em: 03 jan. 2019.

BORGES, Maria Gabriela Barbosa. **Impactos da Covid-19 nas Receitas Tributárias e na Condição Financeira dos Estados do Sudeste do Brasil. In:** International Conference in Accounting. 20., São Paulo, 29 a 31 de julho de 2020. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/3010.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Banco Central do Brasil (BCB). **Dívida líquida e necessidade de financiamento do setor público**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/infecon/finpub/cap5p.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2020.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Ipeadata. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38414>. Acesso em: 12 dez. 2021.

BRASIL. TESOURO NACIONAL. **Resultado do Tesouro Nacional.** Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/resultado-do-tesouro-nacional>. Acesso em: 09 jan. 2019.

CALDEIRA, A. A.; HILBERT, M. D.; MOREIRA, T. B. S.; SERRANO, A. L. M. Sustentabilidade da dívida estadual brasileira: uma análise da relação dívida líquida e resultado primário. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 285-306, mar./abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v50n2/0034-7612-rap-50-02-00285.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2021.

CARVALHO, Rogério Galvão de; MOTEIRO, Marcel Stanlei. **Analysis of the Scientific conduct of the economist, currently, in the use of the choice theory.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. v. 5, n. 3, pp. 91-106, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/business-administration/scientific-conduct>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CHOW, G. C. **Tests of equality between sets of coeficientes in two linear regressions**. Jornal o international Money and Finance. 29, p. 857-875, 1960. Disponível em: <http://www.stat.ucla.edu/~nchristo/statistics100C/testing_equations_paper.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2021.

CHOW, G.C. (1960). **Tests of Equality between Sets of Coefficients in Two Linear Regressions**. Econometrica. The econometric Society. vol. 28, 591–605. Disponível em: <http://www.stat.ucla.edu/~nchristo/statistics100C/testing_equations_paper.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2021.

GALLE, Juliano Morais; FARO, Kelly Cardoso. **A estabilidade da dívida pública brasileira: análise recente e projeções.** Nexos econômicos. – PPGE/UFBA. v. 14, n.1. jan-jun. 2020. ISSN: 1516-9022. Disponível em: < https://periodicos.ufba.br/index.php/revnexeco/article/view/37581/21880>. Acesso em: 09 fev. 2021.

GIACOMONI, James. **Orçamento público.** 16. ed. ampliada, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

GIAMBIAGI, Fábio; ALÉM, Ana. **Finanças públicas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAHAR, Gerry J.; LUITEL, Hari S. **A short note on the application of Chow test of structural break in US GDP.** International Business Reseach; v. 8, n. 10; 2015. Disponível em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/53418>. Acesso em: 02 jan. 2021.

ÖNEL, Gülcan. **Testing for multiple Structural Breaks: An Application of Bai-Perron test to the nominal interest rates and inflation in Turkey.** D.E.U. İİ. B. F. Dergisi. Cilt: 20, Sayi: 2, Sayi: 2, Yil: 2005, ss: 81-93. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265737713_TESTING_FOR_MULTIPLE_STRUCTURAL_BREAKS_AN_APPLICATION_OF_BAI-PERRON_TEST_TO_THE_NOMINAL_INTEREST_RATES_AND_INFLATION_IN_TURKEY>. Acesso em: 23 jan. 2021.

OREIRO, José Luis. **A Grande Recessão Brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica.** Estud. av. [online]. 2017, vol.31, n.89, pp.75-88. ISSN 1806-9592. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890009>. Acesso em: 16 nov. 2020.

PAES, Marly; FUMAGALLI, Fernando M. **Relatório Trimestral de Financiamento dos Investimentos no Brasil**. Centro de Estudos de Mercados de Capitais (CEMEC). Set. 2018. Disponível em: <http://cemecfipe.org.br/wp-content/uploads/2018/02/NOTA-CEMEC-05-2017.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2022.

SILVA, Anderson Caputo; CARVALHO, Lena Oliveira de; MEDEIROS, Otávio Ladeira de (Organizadores). **Dívida Pública: Experiência Brasileira.** Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional. Banco Mundial, 2009. 502 p.

WHALEN, R. Christopher. **The Subprime Crisis: causes, effect and consequences.** Journal of Affordable Housing & Communit Development Law, v. 17, n. 3, p. 219-235, spring 2008**.** Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25782816> Acesso em: 05 fev. 2021.

CAPÍTULO 2

AÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO ENFRENTAMENTO DOS AVANÇOS DA COVID-19 NO BRASIL

Data de aceite: 01/02/2022

Maria Alice Carvalho da Silva
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Brasil

Matheus Assunção Cardoso de Carvalho
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Brasil

Vanessa Souza Lima
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Brasil

Mara Águida Porfírio Moura
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Brasil

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva
Universidade Federal do Piauí
Brasil

RESUMO: Com o anúncio da pandemia em virtude do novo coronavírus (Sars-CoV-2) feito pela OMS (Organização Mundial da Saúde) em 11 de março de 2020, a gestão pública se viu na necessidade de decretar e implementar medidas que tivessem como foco o enfrentamento do vírus. Dito isso, esse estudo tem como principal objetivo identificar as principais ações desenvolvidas pela gestão pública no enfrentamento dos avanços da COVID-19 no Brasil. Tendo em vista a consecução deste objetivo, foram analisados três artigos científicos selecionados na plataforma online de pesquisas científicas SciELO (Scientific Electronic Library Online), a partir das seguintes palavras-chaves: ações gestão pública COVID-19 Brasil 2020. Na ação metodológica adotou-se um modelo de pesquisa de natureza básica e exploratória utilizando-se de abordagem qualitativa. Os resultados preliminares desta pesquisa mostram diferentes níveis de estratégias e medidas tomadas pela gestão pública para o enfrentamento à COVID-19, sendo as ações de isolamento social e quarentena as medidas de maior destaque para conter a pandemia. Conclui-se ainda que os efeitos advindos dessa crise sanitária evidenciaram a necessidade de revisão e alinhamento estratégico dos processos e atuações da gestão pública frente a situações atípicas como esta.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde; Gestão Pública; COVID-19; Pandemia.

PUBLIC MANAGEMENT ACTIONS FACING COVID-19'S ADVANCES IN BRAZIL

ABSTRACT: With the announcement of the pandemic due to the new coronavirus (Sars-CoV-2) made by WHO (World Health Organization) on March 11, 2020, public management was in the need to enact and implement measures that focused on coping with the virus. That said, this study's main objective is to identify the main actions developed by public management in coping with the advances of COVID-19 in Brazil. In order to achieve this objective, three scientific articles selected from the SciELO online scientific research platform were analyzed, from the following keywords: public management actions COVID-19 Brazil 2020. In the methodological

action, a research model of a basic and exploratory nature was adopted using a qualitative approach. The preliminary results of this research show different levels of strategies and measures taken by public management to combat COVID-19, social isolation and quarantine actions are the most prominent measures to contain the pandemic. It is also concluded that the effects arising from this health crisis evidenced the need for review and strategic alignment of processes and actions of public management in the face of atypical situations such as this.
KEYWORDS: Health; Public Management; COVID-19; Pandemic.

1 I INTRODUÇÃO

Segundo Gleriano, Fabro, Tomaz, Goulart & Chaves (2020), em dezembro de 2019 foi identificada a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), causador da COVID-19, em Wuhan, na China. Devido ao rápido contágio e os riscos trazidos por esse vírus, em 11 de março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) classificou a COVID-19 como uma pandemia e passou a recomendar a adoção de ações e diretrizes para conter a disseminação do vírus e intensificar os mecanismos de defesa e resposta no que diz respeito ao contágio.

Com a necessidade de dar suporte à população e manter os serviços de saúde essenciais ao mesmo tempo em que se fez preciso controlar a disseminação do vírus, o Ministério da Saúde se vê na urgência de designar medidas que canalizem a atuação dos órgãos públicos no enfrentamento da doença.

Por conta dessa pandemia, diversos desafios adaptativos são impostos à gestão pública, tanto no âmbito municipal, como estadual e principalmente federal. Afinal, essa situação atípica impactou em uma série de mudanças no funcionamento dos sistemas públicos.

Como diz o Plano Nacional de Enfrentamento à Pandemia da COVID-19, “face à grave crise sanitária atual, o Estado brasileiro tem a obrigação constitucional e moral de propor políticas e coordenar ações emergenciais adequadas para controlá-la, superá-la e reduzir seus impactos econômicos e sociais sobre a nação brasileira” (Instituição Frente pela Vida, 2020).

Esse pensamento reflete também um dos principais desafios enfrentados pela administração e gestão pública, que é se adaptar e agir conforme as adversidades causadas por essa crise sanitária e atender as diferentes necessidades da população.

O número diário de contaminados e mortos em decorrência da COVID-19 ainda é muito alto. E na maior parte dos estados brasileiros a curva de contaminação não para de crescer, fomentando assim diversas discussões a respeito da atuação da gestão pública perante essa crise. Portanto, o presente estudo se norteia a partir do questionamento: “Quais foram as principais ações desenvolvidas pela gestão pública no enfrentamento dos avanços da COVID-19 no Brasil?”.

Como consta no plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo Novo

Coronavírus (COVID-19), é de responsabilidade da gestão pública “promover ações de educação em saúde referente à promoção, prevenção e controle da infecção humana pelo novo coronavírus (COVID-19)”. Assim como “identificar fomentos para as ações emergenciais no enfrentamento do vírus SARS-COV-2” (Ministério da Saúde, 2020, p. 19).

Sendo assim, é imprescindível a implementação de novas medidas na gestão diante da crise e, dito isso, o principal objetivo aqui é identificar as principais ações desenvolvidas pela gestão pública no enfrentamento dos avanços da COVID-19 no Brasil.

Essa pesquisa se justifica pela necessidade de evidenciar de forma objetiva as principais ações da gestão pública no enfrentamento à COVID-19 no Brasil em 2020 para fins científicos de pesquisas posteriores, uma vez que há certa escassez de pesquisas sobre esse tema com o mesmo direcionamento. Espera-se então que esse estudo possa oferecer subsídios e propicie novos estudos científicos.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa científica básica onde se utilizará dados de natureza qualitativa e quantitativa obtidas a partir de uma amostra bibliográfica de caráter exploratório e descritivo de artigos que tratam do tema de gestão pública mediante a COVID-19 no Brasil no ano de 2020 selecionados na plataforma SciELO (Scientific Electronic Library Online). Por conseguinte, será feita a identificação e registro das principais ações em enfrentamento dessa doença.

Estrutura-se o artigo em quatro partes, sendo a primeira esta introdução. A segunda contextualiza os fundamentos teóricos a respeito da saúde pública, pandemias e controle epidemiológico e COVID-19. Na terceira parte será descrito e analisado os dados coletados a partir dessa pesquisa e, por último, a quarta parte delineia-se pela conclusão do estudo e considerações finais a respeito deste.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados no presente artigo os conceitos de saúde pública, pandemia e controle epidemiológico para estruturar a discussão das ações tomadas no enfrentamento à pandemia da COVID-19, seguindo ideias de alguns autores como: M. Porta (2014), M. K. Bomfim de Souza e C. F. Teixeira (2014), J. S. Paim e N. Almeida Filho (2000), M. S. Michaliszyn (2006), G. Carvalho (2013), M. Lima Barreto (1998), O. Miettinen (1985).

Além de algumas declarações da Organização Mundial da Saúde (OMS), Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e do Plano Nacional de Enfrentamento à Pandemia da COVID-19 (2020), organizado pela instituição Frente pela Vida.

2.1 Saúde pública

De acordo com o Dicionário de Epidemiologia, saúde pública é composta por todas “as políticas específicas, serviços, programas e outros esforços acordados (de preferência, e geralmente, democraticamente) organizados, estruturados, financiados, monitorados e validados pela sociedade para coletivamente proteger, promover e restaurar

os determinantes da saúde das pessoas" (Porta, 2014, p. 230).

Ademais, segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), está descrito no Art. 200 que fica sob encargo do sistema único de saúde "executar as ações de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como as de saúde do trabalhador", onde as políticas públicas são determinadas através dos princípios de universalidade e equidade para conferir o acesso às ações e serviços, e pelas diretrizes de atendimento integral à população e descentralização da gestão do sistema único dentro do território brasileiro, apontados no Art. 196 e Art. 198 da CF, respectivamente.

Logo se nota que a construção de um sistema único de saúde nacional se compõe de maneira semelhante a uma rede, onde são necessárias diversas normas, práticas e ações que devem ser planejadas e executadas dentro das várias esferas da gestão pública de maneira coesa e eficiente para garantir condições favoráveis ao atendimento e suporte de toda a sociedade brasileira no acesso ao direito à saúde.

Nisso cabe ressaltar que segundo Bomfim de Souza e Teixeira (2014, apud. Silva, 2008) por rede entende-se que não nos referimos somente a um amontoado de serviços ou instituições, e sim as ligações de ações e processos de forma coerente, com interdependência dos membros buscando maximizar os recursos e fazer surgir uma gestão e administração públicas da saúde fundamentadas em negociação e construção do consenso coletivo.

Podemos tirar daí então que a "Saúde Coletiva pode ser considerada como um campo de conhecimento de natureza interdisciplinar cujas disciplinas básicas são a epidemiologia, o planejamento/administração de saúde e as ciências sociais em saúde" (Paim & Almeida Filho, 2000, p. 63).

Ressaltamos que justamente pela interdisciplinaridade do conceito apresentado para saúde coletiva o desenvolvimento prático dos processos que levariam os serviços e políticas de saúde para os municípios através do sistema de rede construída dentro das organizações do governo traz consigo grandes obstáculos para o alcance dos níveis tidos como ideais se relacionados ao contexto quase continental de um país como o Brasil.

Segundo Michaliszyn (2006) atualmente a construção de uma saúde pública envolve mais do que apenas participação social, precisando também de educação diante das diferenças entre a prevenção de doenças e a promoção da saúde pública. E nesse sentido, Paim e Almeida Filho (2000) também defendem que a composição do conhecimento científico não é conduzida somente pelos investigadores da área, e sim organizada institucionalmente, dentro da cultura social e determinada ao longo do decorrer da história.

Dessa forma, podemos perceber que a taxa de eficácia de um sistema de saúde está intrinsecamente envolvida aos níveis de educação da população, dependendo disso para a compreensão das ações tomadas pela gestão pública no controle de doenças e epidemias.

Logo, podemos destacar que a máquina pública por trás do setor da saúde se

encontra repleta de contradições, pois ao mesmo tempo em que vinha expandindo seus serviços e garantindo o acesso universal caracterizado como direito social, há também espaços vazios no sistema de atendimento em áreas remotas ou com baixo desenvolvimento socioeconômico, por exemplo, resultados da desigualdade na oferta de ações e políticas de saúde.

2.2 Controle epidemiológico e pandemia

Segundo Carvalho (2013), a epidemiologia é um ramo das ciências da saúde que possuem o objetivo de compreender aquilo que acontece a uma população: suas condições ambientais de vida, as condições gerais de saúde, as ofertas de ações e serviços de saúde. Além de estudar a taxa de mortalidade e as doenças que ocorrem em determinada população, em determinado lugar.

Portanto, observamos que a epidemiologia deve ser uma das áreas de principal foco para compor o planejamento das ações e políticas públicas do setor de saúde do país diante de um cenário complexo caracterizado por uma pandemia, sendo esta a situação-problema que será analisada e discutida no presente artigo.

De acordo com Almeida Filho (1992), no que concerne à produção de conhecimentos coerentes com o propósito de compreender e explicar a ocorrência das doenças e de outros agravos à saúde das populações, este conceito de epidemiologia, ao ser muitas vezes criticado, traz como consequência a redução de suas possibilidades de contribuir para a prevenção e o controle destes eventos.

A construção de um plano de ação para que sejam realizados os serviços de atendimento à saúde da população, dentro de um sistema político instável em posse das instituições da máquina pública e que é constantemente alvo de diversas críticas, não possuindo posicionamentos firmes e alinhados ao que é apontado pela ciência, se transforma em um processo delicado diante da exposição das várias linhas de pensamento políticos, que interferem diretamente em todas as ramificações de serviços ofertados pelo governo à população de um país.

Contudo, para Barreto (1998) no que gira em torno à determinação das variáveis sociais e ambientais, existe uma grande experiência empírica acumulada e não é por acaso que os argumentos sobre a questão das classes sociais e de outras variáveis políticas, em suas variadas abordagens teóricas, têm passado tão fortemente pela área da epidemiologia também.

Por isso, podemos entender que se retiramos a população como a fonte principal dos problemas epidemiológicos, também a retiramos como foco da formulação das propostas de prevenção, assim dificultando todo o sistema desenvolvido para lidar com esse tipo de situação que tende a atingir todos os setores públicos e privados de uma sociedade.

Assim, afirma-se que “a ocorrência de epidemias, a preocupação central da epidemiologia clássica, não é um problema da forma característica da pesquisa

epidemiológica”, e também que “o paradigma para a epidemiologia moderna não é o estudo da ocorrência da doença em sua forma epidêmica, mas sim da forma endêmica” (Miettinen, 1985, p. 4-5).

Tendo visto que endemia é a ocorrência de uma doença em determinado local e uma epidemia se caracteriza pela ocorrência da doença em diversos locais além do qual havia sido inicialmente identificado, infere-se que o conjunto de ações tomadas como maneira de abordagem e controle da expansão é obrigatoriamente mais ampla, mas não necessariamente diferem entre si quanto às medidas adotadas em benefício à saúde populacional.

Segundo Ghebreyesus (2020), diretor-geral Organização Mundial da Saúde (OMS), “pandemia não é uma palavra para ser usada à toa ou sem cuidado. É uma palavra que, se usada incorretamente, pode causar um medo irracional ou uma noção injustificada de que a luta terminou, o que leva a sofrimento e mortes desnecessários”.

A partir do status de pandemia, o protocolo de ação muda, tornando-se mais rigoroso e captando ainda mais atenção de todos para o enfrentamento à doença. Existem, portanto, três principais metodologias para conter uma situação de pandemia, permitindo a cada uma das abordagens que sejam mais ou menos rígidas, sendo elas: contenção, mitigação e supressão.

A contenção caracteriza-se geralmente por medidas de quarentena, aplicadas logo no início de uma pandemia e de maneira assertiva, para procurar garantir que não haja novas contaminações passando fora do radar de que já se tem conhecimento.

Enquanto as práticas de mitigação envolvem ações de distanciamento social e cancelamento de eventos públicos para reduzir as taxas de contágio da doença, por outro lado, as práticas de supressão são extremamente rígidas para que possam interromper a disseminação do agente transmissor da doença, como, por exemplo, o lockdown, que proíbe a circulação livre de pessoas em situações de emergência e é obrigatório a toda população.

2.3 Covid-19 no Brasil

No Brasil, a pandemia da COVID-19 surgiu inicialmente nas principais capitais do país, como Rio de Janeiro e São Paulo, no primeiro trimestre de 2020 e trouxe consigo fatores expositivos para uma crise muito maior que a de saúde pública. Dentro de um período político delicado, destacou a existência de uma sociedade desigual e injusta, com condições trabalhistas precárias, e uma cultura fraca de investimentos em tecnologias e avanços dentro da área de pesquisa em saúde.

De acordo com a máxima de Porta (2014) apresentada, foram indicados esforços coletivos de controle epidemiológico paliativos, sendo o distanciamento social a principal indicação para limitar o aumento de circulação do vírus dentro da sociedade, diante da falta de outras medidas com caráter preventivo ou curativo no sistema de saúde público e

privado, ou seja, as pessoas deveriam evitar comparecer a eventos de reunião em massa, transportes e espaços públicos para minimizar as probabilidades de contaminação e transmissão da nova doença.

Ademais, foram feitas recomendações de quarentena, que mantém sob observação constante os indivíduos que possam ter sido expostos ao vírus, que ainda estejam passando pelo período de incubação da doença ou mesmo estando assintomáticos, e o isolamento social, consistindo na separação das pessoas infectadas daquelas pessoas que estão saudáveis, como ações indicadas no enfrentamento à contaminação do novo vírus da COVID.

Entretanto, dado o caráter descentralizado do sistema de saúde no país acordado pelas leis instituídas, notaram-se diversas maneiras divergentes entre si no enfrentamento à COVID-19 em cada estado, ou mesmo municípios, onde cada região aplicou em períodos diferentes os conjuntos de práticas de contenção à pandemia (contenção, mitigação e supressão).

Logo, buscamos identificar e classificar algumas dessas medidas de combate adotadas pela gestão pública para enfrentar a disseminação da nova doença causada pelo vírus SARS-CoV-2 no Brasil em 2020.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na ação metodológica deste trabalho adotou-se um modelo de pesquisa de natureza básica e exploratória, com o objetivo de gerar conhecimento útil para ciência e eventuais pesquisas. Além disso, foram utilizadas formas de abordagem qualitativas através da identificação das ações da gestão pública no Brasil no período da pandemia do COVID-19 ocorrida em 2020.

Ademais, tivemos como base para a fundação teórica livros e artigos que tratavam sobre temas de gestão em saúde pública e controles epidemiológicos. Constituindo um acervo abrangente e especializado no tratamento de dados referentes ao tema escolhido e seus resultados.

Não obstante, o processo de pesquisa da amostra bibliográfica foi selecionado para o presente artigo dentro da plataforma online de pesquisas científicas SciELO (Scientific Electronic Library Online), acordado à seleção das seguintes palavras-chaves: ações gestão pública COVID-19 Brasil 2020, rendendo 4 (quatro) resultados, consistindo em artigos científicos sobre o tema correspondente.

Dentro dessa amostra, constatou-se que um dos resultados obtidos pelo sistema de busca da plataforma utilizada não favorecia o presente estudo, sob condições de ser uma duplicata de um dos outros artigos científicos da presente amostra bibliográfica. Destarte, este trabalho científico conta como amostra válida para a pesquisa somente 3 (três) artigos disponibilizados pela especificada busca na biblioteca da plataforma online.

A partir disso, foram descritos e classificados os autores, objetivos, contribuições e resultados. Compondo assim, uma tabela demonstrativa da amostra de pesquisa utilizada.

4 I ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na seguinte seção, tratamos da classificação dos dados obtidos para a construção da amostra de pesquisa deste artigo por meio da elaboração de uma tabela que reúne os pontos a serem analisados e interpretados em vista de obter as principais ações tomadas para o enfrentamento da COVID-19 pela administração pública no Brasil a partir da análise de outros artigos científicos que tratam do assunto.

4.4 Análise dos dados

Abaixo podemos observar a Tabela 1 que trata da classificação da coleta de dados da pesquisa a partir dos itens: ano, autores, objetivo e resultados. Dessa forma tornando possível a posterior análise dos dados, em vista de obter as respostas que este artigo implica ao levantar questionamentos sobre as ações da gestão pública em relação à COVID-19 no Brasil em 2020.

ANO	AUTOR(ES)	OBJETIVO	RESULTADOS
2020	José Souza Gleriano; Gisele Caroline Riche Fabro; Wanderson Borges Tomaz; Bethânia Ferreira Goulart; e Lucieli Dias Pedreschi Chaves.	Refletir acerca da gestão em saúde do Sistema Único de Saúde (SUS), na perspectiva de desafios no enfrentamento da COVI-19.	Constatam-se desafios na coordenação entre os entes federativos; e ressalta-se a importância de estabelecer estratégias para o fortalecimento do SUS, principalmente, na coordenação da gestão em saúde.
2020	Paulo Marchiori Buss; Zulmira Maria de Araújo Hartz; Luiz Felipe Pinto; e Cristianne Maria Famer Rocha.	Discutir a contribuição da promoção da saúde, como campo de conhecimento de prática, para a qualidade de vida.	A mediação entre a população e o poder público como contribuições para a promoção da saúde; e a mudança da legislação e a introdução de inovações nos Programas de Agentes Comunitários de Saúde da Família e a ampliação do piso assistencial básico podem ocasionar um extraordinário impulso à qualidade de vida e às condições de saúde.
2020	Gracia Maria de Miranda Gondim.	Refletir sobre a crise pandêmica, expondo o fosso das desigualdades sociais e, em particular, das desigualdades em saúde, e o descaso pela vida em todas suas dimensões.	Territórios vulneráveis são penalizados duplamente, por sua condição periférica no espaço das cidades e por sua exclusão sistemática aos direitos de cidadania, exigindo, dos governos, intervenções que considerem a dimensão continental e a heterogeneidade econômica-cultural do país; e as desigualdades sociais e em saúde refletidas na capacidade de resposta oportuna de cada esfera de gestão de responsabilidade exclusiva do Estado, nos âmbitos das ações de Vigilânica em Saúde, Assistência Especializada e Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde.

Tabela 1 – Classificação da coleta de dados da amostra da pesquisa.

4.5 Interpretação dos dados

Com base no acervo bibliográfico: "Reflexões sobre a gestão do Sistema Único de Saúde para a coordenação no enfrentamento da COVID-19", observou-se que à medida que a COVID-19 se espalha por todo o Brasil, a gestão pública busca ajustar suas estratégias e lança ações em combate ao enfrentamento do vírus, ações essas sendo principalmente de caráter sanitário e seguindo os protocolos estabelecidos pela OMS, que possuem o intuito de assegurar a propagação do vírus (Gleriano et. al, 2020).

Com o contexto pandêmico no qual se encontra o Brasil, as responsabilidades e atribuições da gestão são amplificadas, em consequência da dimensão dos impactos causados por esse vírus. Apesar dos obstáculos tanto econômicos quanto políticos pelos quais os sistemas públicos se deparam, verificou-se também um conjunto de ações implementadas pelos entes federativos na tentativa de intensificar o enfrentamento da COVID-19 e agir em apoio aos serviços públicos de saúde.

Contudo, observa-se uma lacuna de despreparo e inércia dos órgãos públicos em relação à necessidade de readequação dos sistemas e demandas advindas de uma crise sanitária como esta. Além disso, nota-se também que há desprovimento de abordagens que respondam às demandas da população em situação de vulnerabilidade social, uma vez que essa é a mais afetada pela pandemia.

Ao analisar os dados obtidos a partir dessa pesquisa, percebe-se que a pandemia evidenciou a necessidade de revisão e alinhamento estratégico das ações desenvolvidas pela gestão pública atualmente junto a órgãos de referência como a OMS, uma vez que é imprescindível que haja o embasamento das tomadas de decisões dessa área em critérios de conhecimentos científicos, sendo assim nítido a importância de otimizar os recursos públicos e implementar táticas para o fortalecimento dos órgãos públicos de saúde.

Seguindo para o segundo artigo: "Promoção da saúde e qualidade de vida: uma perspectiva histórica ao longo dos últimos 40 anos" tem como um dos principais debates as formas de contribuições para a promoção da saúde. Dessa forma, Buss, Hartz, Pinto e Farmer (2020) mostraram que com o apoio de políticas públicas e da população, a promoção da saúde proporciona um salto à qualidade de vida.

Mas não obstante, as ações para a promoção de saúde e contra crises devem partir de um grande incentivo do poder público, já que, em seu trabalho, os autores mostraram a permanência de problemas já resolvidos em muitos lugares. Para isso, o governo deve sempre impulsionar as inovações nos programas de saúde e pesquisa para que a promoção da saúde seja maior incentivada, cumprir com compromissos globais, citando a Agenda 2030, que segundo os autores, serviria de enorme contribuição para a inovação na gestão pública.

No artigo "Decifra-me ou te devoro: enigmas da Vigilância em Saúde na pandemia Covid-19", Gondim (2020) obteve como resultado em sincronia ao objetivo desta pesquisa

de identificar ações da gestão pública em enfrentamento à pandemia da COVID-19 no Brasil, as seguintes proposições: quarentena e isolamento social.

Essas duas medidas de intervenção técnica de vigilância foram apontadas como as principais estratégias normalizadoras de emergências de controle epidemiológico no artigo citado como fonte para composição de amostra.

Com destaque, também, às ações anteriores à pandemia da COVID-19 referentes a situações de emergência no setor de saúde pública, onde desde 2003, com o vírus Influenza A H5N1, foram estruturadas redes de laboratórios e de unidades monitoradoras de síndromes respiratórias agudas graves, sob a gestão da Rede Nacional de Alerta, composta pelos Centros de Informações Estratégicas e Resposta de Vigilância em Saúde (CIEVS).

Não obstante, o Plano de Contingência do Ministério da Saúde (2020) para Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional ESPIN-Covid-19 indica diferentes estratégias e tecnologias que devem ser incorporadas às ações de vigilância em saúde nas fases de contenção e mitigação.

No entanto, permanece a fragmentação entre ações de vigilância, atenção especializada e atenção primária à saúde e a precariedade na integração das três esferas de gestão do sistema de saúde.

Fica evidente o distanciamento entre recomendações, intervenções e necessidades reais dos territórios para proteção, controle de riscos e soluções às vulnerabilidades, dadas a velocidade da infecção/resposta e a homogeneidade dos diagnósticos, que revelam números (infectados, casos e óbitos), sem a correspondente acurácia aos diferentes contextos de vida das populações, nas escalas regional, estadual e municipal.

Por fim, Campos (2020) aponta que a problemática referente à profusão de informações falsas e o negacionismo à gravidade da doença, a não apropriação das orientações técnicas decorrente do uso inadequado da informação e da comunicação, além da necropolítica que vulgariza a vida e os direitos humanos e a incapacidade de tradução do conhecimento científico ao conhecimento popular. Sem explicação ao caos instalado, a macabra estatística revelando o vertiginoso aumento de casos e mortes, que consomem populações de territórios vulneráveis socialmente, submetidas ao saque da cidadania.

5 | CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada observou-se que a gestão pública modifica suas ações para se adaptar às adversidades que podem surgir. Se tratando da crise de saúde pública causada pela COVID-19, foi evidenciada que as ações foram, sobretudo, voltadas para medidas sanitárias e seguindo as recomendações e protocolos estabelecidos pela OMS, com o intuito de amenizar os riscos de contaminação.

Não obstante, a partir da análise foi possível observar que, apesar dos obstáculos

econômicos e políticos, enfrentados pelos órgãos públicos, foi possível notar que os entes federativos adotaram diversas ações na tentativa de intensificar os esforços contra os avanços da COVID-19.

Entretanto, nota-se um despreparo e uma falta de recursos por meios dos órgãos públicos em relação à necessidade de adaptação do sistema de saúde e em suprir a demanda da população que se encontra em vulnerabilidade social, pois estes são os mais atingidos pelas crises de saúde, logo a crise do coronavírus.

Além disso, no decorrer da análise, vimos os efeitos da pandemia para o avanço da revisão e do alinhamento estratégico das ações desenvolvidas pela gestão pública com o apoio de órgãos de referência como a OMS.

Ademais, vimos a importância da promoção da saúde para a qualidade de vida e como o apoio tanto dos órgãos governamentais, como da população nessa promoção são essenciais para sua propagação e na melhora da qualidade de vida. Vimos, também, que as promoções de saúde devem partir de um grande incentivo governamental, que através de inovações e pesquisa, o governo terá avanços no controle de problemas já sanados em outros países e cumprindo compromissos como a Agenda 2030, que serviria de enorme avanço para inovação da gestão pública.

É importante ressaltar que se obteve como principal resultado, para responder o questionamento deste trabalho, duas proposições: quarentena e isolamento social. Elas formam as principais estratégias de controle epidemiológico contra a COVID-19 no Brasil. Entretanto, vale ressaltar ações tomadas anteriormente à pandemia atual, como a do vírus Influenza AH5N1. Onde foram criadas redes de laboratórios e de unidades sentinelas de síndromes respiratórias agudas graves.

Com base nesses dados foi possível constatar que as principais ações públicas utilizadas para conter a pandemia do Covid-19 foram a quarentena e o isolamento social. Mesmo havendo outras ações, essas foram as de maior relevância e impacto contra os avanços do vírus no Brasil. Contudo, para uma pesquisa mais clara e resultados mais exatos, recomenda-se uma pesquisa mais aprofundada, utilizando dados governamentais e oficiais já divulgados.

REFERÊNCIAS

Almeida Filho, N. *A clínica e a epidemiologia*. Salvador: APCE/ABRASCO; 1992.

Barreto, M. L. *Por uma epidemiologia da saúde coletiva*. Instituto de Saúde Coletiva. Rev. Brasileira de Epidemiologia vol. 1. n. 2, 1998.

Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil.* Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. *Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus COVID-19*. Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública: COE-COVID-19. Brasília: MS, 2020.

Buss, P. M; Hartz, Z. M. A; Pinto, L. F & Rocha, C. M. F. *Promoção de Saúde e Qualidade de Vida*: uma perspectiva histórica ao longo dos últimos 40 anos (1980-2020). Ciência e saúde coletiva, 2020. (avaliable at https://scielosp.org/article/csc/2020.v25n12/4723-4735/)

Cabral, C. *Qual a diferença entre pandemia, epidemia, endemia e surto?*, https://fazumhilab.com.br/pandemia-epidemia-endemia-e-surto-diferencas/ (02 de Janeiro de 2021).

Campos, G. W. S. *O pesadelo macabro da Covid-19 no Brasil*: entre negacionismos e desvarios. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, 2020.

Carvalho, G. *A Saúde pública no Brasil*. Estud. av. vol. 27. n.78. São Paulo, 2013. (avaliable at https://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0103-40142013000200002).

Durães, F. *O que é lockdown?*, https://fazumhilab.com.br/lockdown/ (02 de Janeiro de 2021).

Gleriano, J. S; Fabro, G. C. R; Tomaz, W. B; Goulart, B. F & Chaves, L. D. P. *Reflexões sobre a gestão do Sistema Único de Saúde para a coordenação no enfrentamento da COVID-19*. Escola Anna Nery. vol. 24. Rio de Janeiro, 2020. (avaliable at https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452020000500502&lang=pt).

Gondim, G. M. M. *Decifra-me ou te devoro*: enigmas da Vigilância em Saúde na pandemia Covid-19. Trabalho, educação e saúde. vol.18. n.3. Rio de Janeiro, 2020. (avaliable at https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462020000300305&lang=pt).

Lenadro, J. A; Machado, P. H. B; Michaliszyn, M. S. *Saúde Coletiva*: um campo em construção. Editora Ibpex, 2006.

Miettinen, O. S. *Theoretical epidemiology*: principles of occurrence research in medicine. New York: John Willey and Sons, 1985.

Moysés, S. T; Watt, R. *Promoção de Saúde Bucal* – definições. In: BUISCHI, Y. P (coord.). Promoção de saúde bucal na clínica odontológica. São Paulo: Artes Médicas, 2000.

Paim, J. S.; Almeida Filho, N. *A crise da saúde pública e a utopia da saúde coletiva*. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.

Porta, M. *A dictionary of epidemiology*. 6. ed. New York: Oxford University Press, 2014.

Silva, P. F; Baptista, T. W. F. *Os sentidos e disputas na construção da Política Nacional de Promoção em Saúde*. Physis: Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 441-465, 2014.

Souza, M. K. B; Teixeira, C. F. *Temas em Saúde Coletiva*: gestão e atenção no SUS em debate. In: A gestão do SUS municipal: reflexões sobre limites (debilidades e ameaças) e possibilidades (fortalezas e oportunidades) de aperfeiçoamento da rede de atenção à saúde. p. 17-45. Bahia: UFRB, 2014.

CAPÍTULO 3

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Data de aceite: 01/02/2022

Thiago Davi Rosa
Analista em Infraestrutura de Transportes
Brasília, Distrito Federal, Brasil

Lucas Guerreiro
Universidade Estadual Paulista [UNESP].
Mestre em Ciências da Computação
Piracicaba, SP, Brasil

RESUMO: A definição clássica de projeto consiste num esforço transitório, envolvendo um ou mais indivíduos, realizado com objetivo de alcançar um resultado específico ou criar um produto ou serviço. Por sua vez, gerenciamento do projeto pode ser definido como uma série de atividades que objetivam o alcance de um resultado por intermédio do emprego de habilidades, ferramentas e técnicas. O emprego de ferramentas gerenciais pode ser observado em maior escala nas organizações de natureza privada. Pesquisas concluíram que 48% dos órgãos e entidades públicas ainda estão em fase embrionária no gerenciamento de projetos e somente 10% dos projetos estão alinhados com o planejamento estratégico do governo. Nesse aspecto, pelas características de temporalidade, objetivo de atingimento de um resultado específico, dentre outros, pode-se considerar que as contratações públicas se enquadram no conceito de projeto ora discutido. Nesse aspecto, este estudo objetiva avaliar a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos na gestão de contratações de serviços de consultoria no serviço público, por meio da análise de um estudo de caso em uma Autarquia do Governo Federal. A metodologia deste trabalho consiste em apresentar uma correlação entre o Guia PMBOK e os requisitos da Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, propondo uma metodologia específica para execução do projeto. Com isso, foi possível fazer uma comparação dos resultados obtidos com planejamento da contratação utilizando a metodologia apresentada e a contratação com objeto semelhante, que serviu como balizador do trabalho, demonstrando um ganho de eficiência, tempo e melhora na gestão contratual.

PALAVRAS-CHAVE: organizações; edital; desempenho; administração pública; metodologia.

INTRODUÇÃO

De acordo com o PMI (2017), projeto pode ser entendido como um esforço transitório, envolvendo um único indivíduo ou um grupo, realizado com objetivo de alcançar um resultado específico ou criar um produto ou serviço. Destarte, a característica de transitoriedade indica que o mesmo possui início e fim objetivamente definidos, sendo que o término de um projeto pode se dar pelo atingimento dos objetivos, conclusão de que não serão, ou não poderão, ser cumpridos, esgotamento ou indisponibilidade de recursos humanos e materiais, extinção da necessidade do projeto ou, até mesmo, encerrado por motivos de

conveniência.

Um fato importante a ser considerado acerca dessa definição é de que projetos catalisam mudanças nas organizações, sejam elas de natureza privada ou pública. Além disso, permitem a criação de valor de negócio, gerando benefícios tangíveis como ativos monetários, capital acionário, serviços públicos etc., intangíveis como reconhecimento da marca, benefício público, alinhamento estratégico, dentre outros (PMI, 2017).

Além da definição de projeto trazida pelo "Project Management Institute [PMI]", de acordo com ME (2020), existe, no âmbito do Governo Federal, definição própria que considera projeto como sendo um instrumento de programação que engloba atividades limitadas temporalmente, que possuem como resultado a expansão ou aperfeiçoamento do governo.

Projetos possuem diversos elementos que se relacionam durante o gerenciamento, como ciclo de vida do projeto, fase do projeto, revisão de fase, processos de gerenciamento de projetos, grupo de processos de gerenciamento de projetos e área de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

O ciclo de vida de um projeto, segundo o PMI (2017), consiste nas fases pelas quais um projeto percorre desde o início até a conclusão, sendo responsável por fornecer a estrutura básica para o gerenciamento do projeto. Por sua vez, o gerenciamento do projeto pode ser definido como uma série de atividades que objetivam o alcance de um resultado por intermédio do emprego de habilidades, ferramentas e técnicas.

Vargas (2009) define o gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de ferramentas gerenciais que possibilitam o desenvolvimento de habilidades com intuito de controlar eventos únicos e completos, levando-se em conta tempo, custo e qualidade, dentro do ambiente de uma organização.

O emprego dessas ferramentas gerenciais pode ser observado em maior escala nas organizações de natureza privada, especialmente em empresas de médio e grande porte. Por outro lado, nas instituições públicas o seu uso ainda é restrito a casos isolados, por mais que se tenha verificado um esforço nesse sentido nos últimos anos.

Essa visão pode ser confirmada pelo PMI (2011) que através de pesquisas concluiu que 48% dos órgãos e entidades públicas ainda estão em fase embrionária no gerenciamento de projetos. Além disso, apenas 48% possuem algum tipo de procedimento estabelecido em algum departamento. Destaca-se que, de acordo com a pesquisa, 90% dos projetos não estão alinhados com o planejamento estratégico do governo e somente 60% possuem algum tipo de estrutura de gerenciamento de portfólio.

As assimetrias entre os setores público e privado na área de gerenciamento de projetos pode ser explicada por diversos fatores intrínsecos às organizações. Nesse aspecto, alguns estudos procuraram identificar esses fatores como no caso de Pisa e Oliveira (2013), que concluíram que razões como excesso de normatizações, rigidez dos modelos de contratação, existência de diferentes órgãos de controle externo, obrigatoriedade de

previsão dos recursos em projetos de lei, dentre outros, impactam as organizações públicas.

Outra importante reflexão acerca da gestão de projetos no setor público foi trazida por Kreutz e Vieira (2018) que elencaram os principais aspectos envolvidos no assunto nas diversas dimensões do gerenciamento de projetos, englobando as dimensões de ferramentas de gestão de projetos, “stakeholders”, processo decisório, transparência e “accountability”, gestão de processos, formulação de estratégias, gestão de custos, financiamento, política, comunicação e impacto dos projetos.

A preocupação sobre a gestão de projetos no serviço público também é compartilhada pelos órgãos de controle externos, como o Tribunal de Contas da União [TCU]. Segundo o TCU (2011), é recomendável que a Administração Pública implante estruturas formais de gerenciamento de projetos, conforme diretrizes contidas no PMBOK e Cobit.

Especificadamente, em relação às contratações públicas voltadas à área de consultoria, o próprio TCU (2018) entendeu que esse tipo de contratação deve evitar o pagamento relativo à mera permanência de mão-de-obra ou equipamentos, devendo ser avaliados os produtos entregues ou resultados alcançados, previamente definidos de forma objetiva e tangível e com níveis adequados de qualidade.

Portanto, a adoção das práticas recomendadas pelo TCU está diretamente ligada às práticas de gerenciamento de projetos, considerando que, pelas características de temporalidade, objetivo de atingimento de um resultado específico, dentre outros, pode-se considerar que as contratações públicas se enquadram no conceito de projeto ora discutido.

Nesse aspecto, este estudo objetiva avaliar a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos e metodologias ágeis na gestão de contratações de serviços de consultoria no serviço público, por meio da análise de um estudo de caso em uma Autarquia do Governo Federal.

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada para consecução deste trabalho consistiu em apresentar o processo de uma contratação de consultoria em uma Autarquia do Governo Federal, correlacionando as etapas e ferramentas utilizadas com as boas práticas de gestão de projetos, com destaque para as recomendações contidas no PMBOK, comparando os resultados obtidos com os resultados da contratação vigente que foi substituída.

A necessidade de aplicação de uma nova metodologia em substituição aos procedimentos até então aplicados pela Autarquia foi motivada pelos problemas encontrados nas contratações anteriores. Destarte, as partes interessadas apontaram como principais pontos negativos a metodologia de avaliação da qualidade definida no instrumento convocatório, necessitando maior detalhamento dos produtos definidos em edital, com descrição de padrões e requisitos mínimos de qualidade e quantidade; perfil profissional inadequado à execução das atividades do contrato; quantidade insuficiente

de profissionais frente ao volume de trabalho; dispêndio de tempo na análise mensal dos produtos entregues; alto custo mensal; e lentidão no suporte às atividades técnicas objetos dos produtos contratados.

Antes de apresentar a metodologia em si, é importante destacar que as contratações de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional devem atender às regras e diretrizes expostas na Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017.

De acordo com MPOG (2016), mais especificadamente no Artigo 24 da Instrução Normativa supracitada, a equipe de planejamento da contratação deve realizar estudos preliminares que abranjam os seguintes requisitos:

> I - necessidade da contratação;
>
> II - referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver;
>
> III - requisitos da contratação;
>
> IV - estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte;
>
> V - levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar;
>
> VI - estimativas de preços ou preços referenciais;
>
> VII - descrição da solução como um todo;
>
> VIII - justificativas para o parcelamento ou não da solução quando necessária para individualização do objeto;
>
> IX - demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis;
>
> X - providências para adequação do ambiente do órgão;
>
> XI - contratações correlatas e/ou interdependentes; e
>
> XII - declaração da viabilidade ou não da contratação.

Dentre os requisitos elencados anteriormente, somente os I, IV, VI, VIII e XII são de abordagem obrigatórias, sendo facultada à equipe de planejamento as considerações dos demais a depender das características da contratação.

Em relação ao guia PMBOK, os processos são agrupados em cinco categorias denominadas Grupos de Processos, subdivididos em Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, em que por sua vez são categorizados por Áreas de Conhecimento compostas pelo Gerenciamento da Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Cronograma do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento dos Riscos

do Projeto, Gerenciamento das Aquisições do Projeto e Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto (PMI, 2017).

Nesse aspecto, é imperioso destacar a unicidade de cada projeto. Destarte, não é obrigatória a aplicação de todos os processos, ferramentas, técnicas, entrada ou saída descritas no Guia PMBOK, sendo necessário avaliar as restrições de escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e risco (PMI, 2017).

A análise dos requisitos apresentados pela Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, demonstra uma similaridade com as próprias diretrizes e processos contidos no Guia PMBOK, sendo possível estabelecer uma correlação entre eles e as áreas de conhecimento, grupo de processos e processos do guia.

Com isso, foi possível estabelecer uma correlação direta entre os requisitos da Instrução Normativa supracitada e os processos do Guia PMBOK, definindo qual seria a abordagem na gestão da contratação do serviço de consultoria, conforme apresentado na Tabela 1.

Processos – Guia PMBOK	Instrução Normativa
5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	I - necessidade da contratação; II - referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver; XII - declaração da viabilidade ou não da contratação.
5.2 Coletar os Requisitos	III - requisitos da contratação; [1] V - levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar; VIII - justificativas para o parcelamento ou não da solução quando necessária para individualização do objeto; IX - demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis; XI - contratações correlatas e/ou interdependentes; e
5.3 Definir o escopo	VII - descrição da solução como um todo;
7.2 Estimar os custos	VI - estimativas de preços ou preços referenciais;
8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	III - requisitos da contratação;[1]
9.2 Estimar os Recursos das Atividades	IV - estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte;
12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	X - providências para adequação do ambiente do órgão;

Tabela 1. Correlação entre os processos do Guia PMBOK e os requisitos da Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017.

Fonte: Dados originais da pesquisa

Nota: [1] requisito pertencente a mais de processo

Além da necessária correlação entre os processos, foi imperioso definir a metodologia de execução do projeto, demonstrando o desencadeamento das fases dos processos. Dessa forma, na Figura 1 foi exposto, de forma resumida, o método proposto de organização.



Figura 1. Metodologia de execução do projeto.

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Após o estabelecimento da correlação e metodologia de execução, os processos utilizados foram descritos de forma sucinta conforme abordagem exposta anteriormente.

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Planejar o gerenciamento do escopo faz parte do grupo de processos de planejamento e consiste na criação da estratégia de definição, validação e controle do escopo do projeto e do produto. O processo leva em conta o termo de abertura do projeto, os últimos planos aprovados e informações históricas dos processos organizacionais bem como fatores culturais e ambientais da organização (PMI, 2017).

Dessa forma, considerando a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a necessidade da contratação, referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver e declaração da viabilidade ou não da contratação. Dessa forma, foram discriminados os referenciais normativos e legais utilizados como fundamento para contratação, realizadas as análises das contratações

anteriores e contratações vigentes com objetos correlatos bem como dos fatores ambientais da organização como disponibilidade de recursos humanos, atribuições regimentais e alinhamento do setor ao planejamento estratégico. Com isso, foi possível estabelecer as estratégias de definição, validação e controle do escopo.

Por fim, foi possível avaliar a viabilidade da contratação sob o aspecto de compatibilidade com as necessidades e requisitos da organização e economicidade dos recursos públicos propriamente ditos.

COLETAR OS REQUISITOS

O processo de Coleta de Requisitos baseia-se na definição, documentação e gerenciamento das necessidades das partes interessadas com o fito de atingir as metas estabelecidas. A etapa de definição de requisitos é importante pois serve como subsídio para a definição do escopo, planejamento do custo, cronograma, qualidade e aquisições (PMI, 2017).

Nesse aspecto, levando-se em consideração a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com os requisitos da contratação, levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar, justificativa para o parcelamento ou não da solução quando necessária para a individualização do objeto, contratações correlatas e/ou interdependentes. Dessa forma, foram levantadas junto às partes interessadas os requisitos técnicos da contratação, levantamentos das soluções disponíveis no mercado com foco nas definições de participação das empresas no certame, definição quanto à não individualização do objeto e análise das contratações anteriores com objeto similar, com foco na contratação ora vigente a qual se pretendeu substituir.

DEFINIR O ESCOPO

A Definição do Escopo resume-se na definição pormenorizada do projeto e do produto, determinando os limites do produto e critérios de aceitação. Não obstante, o presente processo é responsável por seletar os requisitos documentados no processo anterior de coleta de requisitos (PMI, 2017).

Com isso, em observância à correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a descrição da solução como um todo". Dessa maneira, foram elencados os requisitos a serem considerados, bem como especificadas todas as atividades a serem desenvolvidas no âmbito da contratação.

ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES

A Estimava dos Recursos das Atividades, processo presente na área de gerenciamento dos recursos do projeto, representa a determinação da quantidade, característica e tipo

de materiais, equipamentos, suprimentos e até mesmo recursos humanos necessários à conclusão do projeto (PMI, 2017).

Nesse sentido, tendo em vista a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte. Não obstante, com base nos requisitos e especificação das atividades definidos no escopo, bem como no histórico de produtividade de outras contratações, foi possível estimar a quantidade e especificação da mão-de-obra, equipamentos, diárias, passagens dentre outros.

ESTIMAR OS CUSTOS

O processo Estimar os Custos consiste na avaliação dos custos dos insumos necessários para execução, que engloba os valores relacionados à mão-de-obra, equipamentos, serviços e instalações, bem como custos financeiros e de contingência (PMI, 2017).

Por conseguinte, levando-se em conta a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado com a estimativas de preços ou preços referenciais. Destarte, considerando os recursos estimados para as atividades, foi possível determinar os custos envolvidos no projeto que foram calculados de acordo com as quantidades levantadas e empregando a metodologia presente na Tabela de Consultoria do DNIT (citação).

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O processo de Planejar o Gerenciamento da Qualidade compreende a definição dos requisitos e padrões de qualidade das entregadas do projeto, com fito de determinar os padrões de conformidade. (PMI, 2017)

Com isso, em atenção à correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado também com os requisitos da contratação. Dessa forma, na elaboração dos requisitos da contratação foram especificados os critérios de organização e avaliação das entregas dos produtos do projeto bem como a metodologia objetiva de avaliação que levou em conta critérios de ponderação (criticidade e peso) e de desempenho (prazo, forma e argumento).

Neste processo de Gerenciamento da Qualidade foi definido a metodologia de avaliação da qualidade da entrega dos produtos, utilizando o método ágil denominado "*Kanban*".

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Planejamento do Gerenciamento das Aquisições, processo presente na área do gerenciamento das aquisições do projeto, representa a formalização das decisões de compras do projeto, identificando a abordagem e potenciais fornecedores (PMI, 2017).

Nesse ínterim, considerando a correlação estabelecida na Tabela 1, o processo está relacionado também com as providências para adequação do ambiente do órgão, considerando as especificidades do projeto em comento. Por conseguinte, como foi verificado que a contratação não necessitaria de alterações no ambiente da organização que demandaria aquisições de novos materiais ou alterações na estrutura física, foi considerado que não haveria aquisições no âmbito do projeto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos resultados obtidos com o planejamento exposto foi possível fazer uma comparação entre os resultados obtidos com planejamento da contratação utilizando a metodologia apresentada e a contratação com objeto semelhante, que serviu como balizador do trabalho, sem que tenha sido utilizado algum método de planejamento.

A primeira abordagem diz respeito aos números gerais obtidos com o planejamento em relação ao contrato anterior. Diante disso, com o intuito de ilustrar a situação foi apresentado um comparativo entre os dois contratos sob os aspectos de tipo de licitação, prazo contratual, valor orçado e equipe alocada, conforme Figura 2.

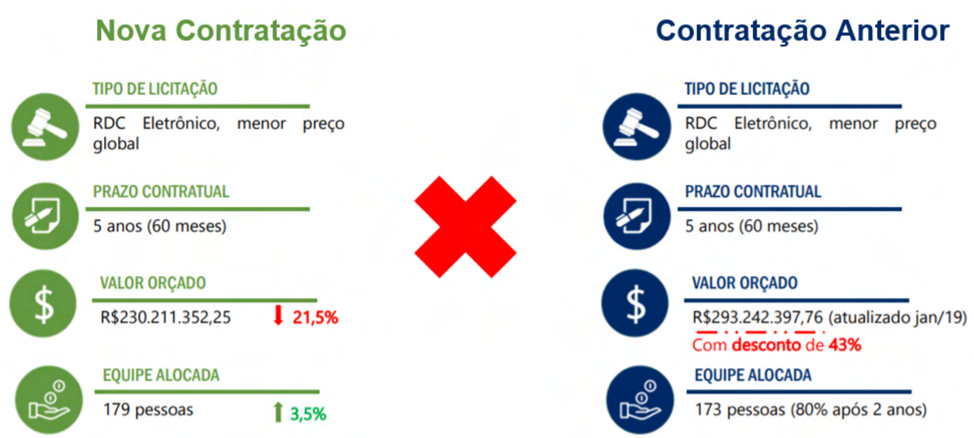


Figura 2. Comparativo entre os contratos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A análise da Figura 2 demonstrou que em relação aos tipos de licitação e prazo contratual, foi possível manter as definições na nova contratação em relação ao contrato anterior. Por outro lado, conseguiu-se um aumento de cerca de 3,5% em relação a quantidade de pessoas alocadas com uma redução de custos de aproximadamente 21,5%. O aumento de quantidade de pessoas com respectiva redução de custos foi possível devido a maior clareza nos requisitos da contratação e descrição da solução com consequente

melhora na estimativa da quantidade de mão-de-obra e na adequação do perfil profissional necessário à execução das atividades do contrato.

Outro ponto importante oriundo da aplicação da metodologia foi a definição do método de avaliação da qualidade dos produtos a serem entregues. A contratação anterior estabelecia, de forma genérica, que o índice de desempenho a ser atingido pela contratada deveria ser maior ou igual a 80%, sem especificar como a medição seria feita objetivamente. Em contrapartida, o planejamento do gerenciamento da qualidade da nova contratação permitiu, com base nos requisitos coletados e nas experiências advindas de contratações anteriores, a definição de critérios objetivos de avaliação dos produtos.

Inicialmente os Produtos a serem entregues pela Contratada foram divididos em partes denominadas ações. Em sequência, as ações foram compostas em um menor nível em atividades que, por sua vez, são compostas por sub-atividades, conforme Figura 3.

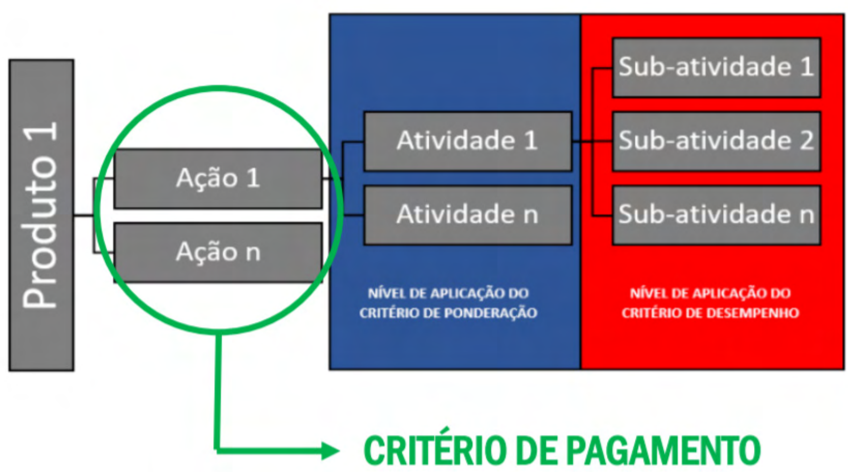


Figura 3. Organização dos produtos.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Conforme verificado na Figura 3, a avaliação dos produtos, na prática, ficou atrelado ao desempenho de cada uma das ações componentes do mesmo que, por sua vez, possui seu desempenho vinculado à aplicação de critérios de ponderação no nível das atividades e de critérios de desempenho no nível das sub-atividades.

Em relação ao critério de ponderação, foram definidos pesos atrelados à criticidade que cada uma das Atividades representava na execução da Ação como um todo. A adoção de pesos foi definida considerando a necessidade de segregar atividades mais complexas e relevantes de atividades menos complexas e com menor relevância, com intuito de priorizar e acelerar o atendimento às atividades técnicas mais importantes. A Figura 4 apresenta os

níveis de criticidade com os respectivos pesos.



Figura 4. Critério de Ponderação.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

No nível das sub-atividades, foi definido um critério de desempenho composto por três parâmetros distintos, prazo, forma e argumento, a saber:

a) Prazo: as sub-atividades devem ser realizadas dentro do prazo máximo previsto, sendo atribuída nota 1 (um) caso o prazo tenha sido respeitado e nota 0 (zero) caso o prazo tenha sido superado;

b) Forma: as sub-atividades devem ser realizadas respeitando os padrões de escrita formal da Língua Portuguesa bem como do Manual de Redação Oficial da Presidência da República, sendo atribuídas notas 1,0, 0,5, 0,3 ou 0,0 dependendo da quantidade de revisões por parte do contratante, sendo nenhuma, uma, duas ou três ou mais, respectivamente;

c) Argumento: as sub-atividades devem ser realizadas utilizando os referenciais normativos e técnicos de maneira correta e com argumentação técnico-administrativa consistente, sendo atribuídas notas 1,0, 0,5, 0,3 ou 0,0 dependendo da quantidade de revisões por parte do contratante, sendo nenhuma, uma, duas ou três ou mais, respectivamente;

A Figura 5 apresenta, resumidamente, a adoção do critério de desempenho na avaliação das sub-atividades.

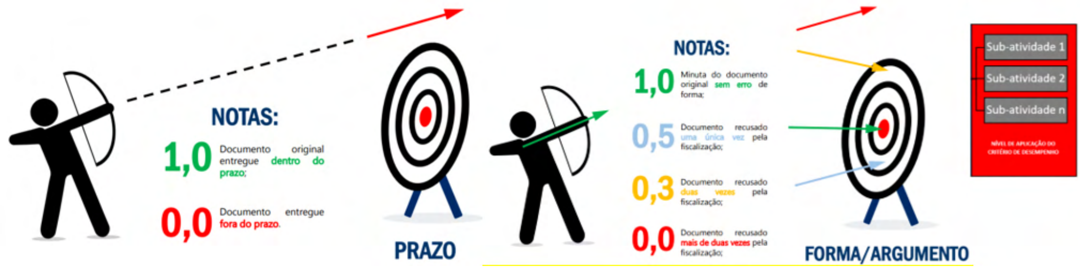


Figura 5. Critério de Desempenho.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O critério de ponderação e o critério de desempenho são aplicados de forma independente nas atividades e sub-atividades e compõe a nota final da ação, conforme demonstrado na eq. (1).

$$NF = \frac{\sum_{i=1}^{n} \left(\frac{Np + Nf + Na}{3} \right) * P}{\sum_{i=1}^{n} P} \tag{1}$$

onde, NF: Nota Final da ação; Np: Nota referente ao prazo; Nf: Nota referente à forma; Na: Nota referente ao argumento; P: Peso; n: sub-atividade.

Após a aplicação da eq. (1), o resultado obtido é classificado de acordo com as intervalores expostos na Figura 6 e obtêm-se o fator de ponderação da medição que consiste num multiplicador a ser aplicado no valor financeiro a ser recebido pela contratada.



$$VFM(PI) = FPM * VO$$

Onde:

VFM(PI): Valor Final Mensal da Ação

VO: Valor Ofertado pela Contratada para a Ação (PI)

FPM: Fator de Ponderação da Medição para a Ação

DESEMPENHO	INTERVALO DA NF	FATOR (FPM)
ALTO	NF ≥ 0,8	1,0
MÉDIO	0,8 < NF ≤ 0,6	0,8
BAIXO	NF < 0,6	0,6

Figura 6. Fator de Ponderação da Medição.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Um resultado apriorístico da aplicação da metodologia foi a mudança de paradigma na remuneração de contratos de serviços de consultoria, alterando a lógica de atrelar o pagamento dos serviços à mera permanência de mão-de-obra ou equipamentos para

avaliação efetiva dos produtos entregues e resultados alcançados com base em definições objetivas e tangíveis com níveis definidos de qualidade esperada, em respeito ao princípio de eficiência da Administração Pública.

Além disso, a adoção da metodologia de medição proposta possibilitou a redução do tempo gasto com a análise do produto da contratada. Não obstante, na lógica de avaliação anterior, o produto do mês corrente era avaliado integralmente no mês subsequente, por meio dos resultados apresentados em uma planilha eletrônica, conforme Figura 7, representando um acúmulo de documentos a serem verificados.

abril/2020

Índice de Desempenho do Produto 5.1 - Ação 1 = 59%
Críticas (peso 2) 46%
Não críticas (peso 1) 100%
(2 x Críticas + 1 x Não Críticas) / 3

ID	Produto / Atividade	Criticidade	Un. Medição (critério)	Atividades contratadas	Peso Sub	Atividades Concluídas em	Inexecuções justificadas	Meta de Eficácia (resultado)	Justificativas
	Permanente								
1	**Estruturação, atualização e divulgação de Informações Gerenciais da Diretoria de Planejamento e Pesquisa - Atlas Gerencial.**	**Crítica**	**Número de Sessões atualizadas**	6			0	84%	
	1.1 - Quadro resumo com informações orçamentárias e financeiras de cada empreendimento monitorado pela DPP	Crítica	Quadro	1	10%	1	0	10%	
	1.2 - Quadro resumo com informações orçamentárias, financeiras e administrativas dos contratos geridos ou vinculados às temáticas da DPP	Crítica	Quadro	1	10%	1	0	10%	
	1.3 - Espacialização gráfica de ações vinculadas à CGPLAN	Crítica	Mapas	1	20%	0,8	0	16%	
	1.4 - Espacialização gráfica de ações vinculadas à CGDESP	Crítica	Mapas	1	20%	0,8	0	16%	
	1.5 - Espacialização gráfica de ações vinculadas à CGMAB	Crítica	Mapas	1	20%	0,8	0	16%	
	1.6 - Espacialização gráfica de ações vinculadas à CGDR	Crítica	Mapas	1	20%	0,8	0	16%	
2	**Prover suporte técnico no cadastramento de novos empreendimentos e na manutenção de informações atualizadas**	**Padrão**	**Número de Controles atualizados**	2				100%	
	2.1 - Suporte SGPLAN (Sede)	Padrão	Controle 1	1	50%	1	0	50%	
	2.2 - Controle Contratações (Sede)	Padrão	Controle 2	1	50%	1	0	50%	
3	**Prover suporte técnico no atendimento das demandas de gestão, controle e acompanhamento das contratações e produtos objeto**	**Crítica**	**Número de Controles atualizados**	2				100%	
	3.1 - Acompanhamento dos empreendimentos delegados	Crítica	Controle 1	1	50%	1	0	50%	
	3.2 - Controle Contratações (Superintendências)	Crítica	Controle 2	1	50%	1	0	50%	
4	**Suporte na implantação, execução e manutenção de ações voltadas ao Planejamento Estratégico da Diretoria de**	**Crítica**	**Número de Relatórios atualizados**	5			0	48%	
	4.1 - Indicadores Estratégicos da DPP	Crítica	Relatório 1	1	20%	0,8	0	16%	
	4.2 - Sala de Situação da DPP	Crítica	Painel atualizado	1	20%	0,8	0	16%	
	4.3 - Sistematização da Sala de Situação da DPP	Crítica	Relatório 3	1	20%	0	0	0%	
	4.4 - Avaliação do desempenho dos empreendimentos	Crítica	Relatório 4	1	20%	0	0	0%	
	4.5 - Monitoramento das iniciativas estratégicas da DPP	Crítica	Relatório 5	1	20%	0,8	0	16%	
	Sob Demanda								
5	**Prover o suporte técnico para atendimento às demandas de Gestão de Processos e Técnica dos Grandes Empreendimentos**	**Padrão**	**Itens Realizados / Itens Requisitados**	21	100%	21	0	100,0%	
6	**Prover o suporte técnico para atendimento às demandas de Comunicação interna e externa, alinhadas aos setores competentes do Órgão.**	**Padrão**	**Itens Realizados / Itens Requisitados**	54	100%	54	0	100,0%	
	Programado								
7	**Suporte na implantação, execução e manutenção de ações voltadas à integração das Superintendências Regionais ao sistema SGPLAN**	**Crítica**	**Avanço físico do cronograma**	100%	100%	0%	0	0,0%	
8	**Implantação da iniciativa Estratégica de Planejamento Integrado**	**Crítica**	**Avanço físico do cronograma**	67%	100%	0%	0	0,0%	

Figura 7. Avaliação dos produtos com uso de planilhas eletrônicas.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Por outro lado, com a implementação da metodologia de avaliação, a análise do produto foi realizada concomitante à finalização das atividades que o compõe, utilizando um fluxo sequencial baseado na metodologia “Kanban”, conforme Figura 8.



Figura 8. Metodologia de avaliação dos produtos utilizando um fluxo sequencial baseado no método "Kanban".

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A adaptação do método "Kanban" para avaliação dos produtos foi denominada de MKM (Método "Kanban" Modificado) e teve seu emprego possibilitado com o uso da ferramenta "Trello", que consiste em um sistema de gerenciamento de atividades baseado no método "Kanban", organizado em quadros ("boards"), listas ("lists") e cartões ("cards"), conforme Figura 9.



Figura 9. Resumo da ferramenta "Trello".

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A alteração operacional proposta possibilitou a diluição do trabalho de análise dos produtos ao longo do mês, reduzindo o dispêndio total de tempo na análise mensal. Destarte, não foi possível fazer uma comparação objetiva entre os dois prazos tendo em

vista que o método anterior não permitia a aferição de indicadores relacionados ao tema.

Com o uso da ferramenta “Trello”, que permite o intercâmbio de dados por meio de API (“Application Programming Interface”), foi possível estabelecer controles objetivos de desempenho do contrato com utilização de “dashboards” (painéis gerenciais) elaborados por meio de BI (“Business Intelligence”) com o uso do “software” “Power BI”, levando-se em conta diferentes níveis de detalhamento.

Como pode ser observado na Figura 10, foi possível obter, em tempo real, o andamento de todos os produtos componentes do contrato com informações gerenciais ao gestor do desempenho do contrato.



Figura 10. Painel gerencial do desempenho geral do contrato.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A implementação realizada possibilitou ao gestor, em mais alto nível, realizar o acompanhamento do contrato, com macro dados da quantidade de demandas realizadas no âmbito da contratação, bem como informações dos critérios de qualidade estabelecidos.

Além disso, considerando a necessidade de entender o comportamento a nível de Produto, também foi proposta a visão expressa na Figura 11.



Figura 11. Painel gerencial da visão geral do produto.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ainda em um nível alto, a implementação do painel apresentado possibilitou aos coordenadores das respectivas áreas ter um termômetro das ações vinculadas com um retrato dos critérios de qualidade com a possibilidade de direcionar esforços para aquelas ações que estão com desempenho inferior às demais.

Por fim, encerrando o ciclo de implementação dos painéis BI, foi elaborada uma visão de mais baixo nível com o detalhamento de cada uma das ações, conforme Figura 12.



Figura 12. Painel gerencial do detalhamento do desempenho da ação.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Com isso, foi possível obter dados detalhados da execução das atividades componentes das ações, com a exposição da nota final da ação bem como as notas referentes ao prazo, forma e argumento. Ou seja, a aplicação demonstrou, de forma objetiva, a aplicação do critério de avaliação proposto para a contratação.

Como pode ser observado nas análises anteriores, a aplicação dos “dashboards” gerenciais possibilitou o aprimoramento do acompanhamento do desempenho do contrato. Como havia a necessidade de aguardar a finalização do mês para avaliação do produto, o gestor não possuía mecanismos para intervir de forma tempestiva na execução das tarefas. Destarte, com a possibilidade de acompanhar diariamente o desempenho do contrato, o gestor pôde atuar tempestivamente na execução do produto e corrigir eventuais falhas no decorrer da execução.

Na contratação anterior não era possível aferir, com precisão, a quantidade de atividades realizadas no contrato, bem como avaliar qualitativamente critérios relativos à prazo e desempenho específico de cada demanda. Com a aplicação dos painéis, foi possível ter dados mais substanciais do contrato, sendo possível aferir uma média de 1.000 demandas atendidas por mês, sendo cerca de 88% atendidas dentro do prazo e 84% atingindo nota máxima nos critérios pré-estabelecidos.

Antes de finalizar, é imperioso destacar que, com a aplicação da nova metodologia e tendo em vista os resultados apresentados, foi possível constatar uma evolução na concepção e gestão do contrato. Como apontado, conseguiu-se definir de forma mais objetiva os critérios de qualidade de avaliação dos produtos com descrição dos padrões e requisitos mínimos. Com isso, foi possível obter quantidades e perfis profissionais mais condizentes com os objetivos do contrato, demonstrados pelo desempenho inicial na execução das tarefas.

Por fim, a assertividade do modelo propiciou aos gestores uma redução consistente no tempo de avaliação dos produtos além de fornecer ferramentas de análise e acompanhamento do contrato que possibilitou a tomada de ações e decisões de forma tempestiva. Esse conjunto de fatores também caucionou a redução na lentidão do atendimento por parte da contratada.

CONCLUSÃO

O método apresentado no presente trabalho possibilitou a correlação dos processos de boas práticas em gestão de projetos, mais voltada à realidade da iniciativa privada, com as determinações legais de contratações públicas. Com isso, foi possível avaliar a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos e metodologias ágeis na gestão de contratações de serviços de consultoria no serviço público, por meio da análise do estudo de caso apresentado. Não obstante, os resultados obtidos demonstraram que a aplicação das ferramentas possibilitou ganhos objetivos e mensuráveis na gestão do contrato e

na alocação dos recursos públicos, bem como no respeito ao princípio da eficiência na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão [MPOG]. 2017. Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento ode contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 26 maio 2017. Seção 100, p. 90.

Kreutz, R. R., & Vieira, K. M. 2018. A Gestão de Projetos no Setor Público: Os Desafios de suas Especificidades. Revista de Gestão Pública.

Ministério da Economia [ME]. 2020. Manual Técnico de Orçamento - MTO 2021. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2021>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Pisa, B. J., & Oliveira, A. G. 2013. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um Instrumento para o Planejamento e Desenvolvimento. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, 2013, Curitiba, PR, Brasil.

Project Management Institute – Chapters Brasileiros [PMI]. 2011. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010. Disponível em <http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5ª ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA.

Tribunal de Contas da União [TCU]. 2011. Acórdão 380/2011-Plenário. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO:380%20ANOACORDAO:2011%20COLEGIADO:%22Plen%C3%A1rio%22/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20>. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Tribunal de Contas da União [TCU]. 2018. Informativo de Licitações e Contratos 341/2018. Disponível em: <http://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=14408917> Acesso em: 23 de outubro de 2020.

Vargas, R. 2009. Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª ed. Brasport. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CAPÍTULO 4

GASTOS EM SAÚDE NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO E ÁREAS DE PRIORIDADES NO ORÇAMENTO PÚBLICO

Data de aceite: 01/02/2022

Roberto Rivelino Martins Ribeiro
Universidade Estadual de Maringá
Brasil.

Laís Tamires de Sá Custódio
Universidade Estadual de Maringá
Brasil

Juliane Andressa Pavão
Universidade Estadual de Maringá,
Brasil

Kerla Mattiello
Universidade Estadual de Maringá
Brasil

RESUMO: Este estudo realiza uma análise do orçamento da saúde na região metropolitana de Maringá, a partir do objetivo de averiguar os gastos na área da saúde a partir do planejamento e execução orçamentária em termos de destinação de recursos e nas áreas, os valores e subfunções prioritárias. Como base teórica, contempla o sistema de saúde pública do Brasil, o planejamento e orçamento municipal, e, alguns estudos empíricos relacionados ao tema. Os procedimentos metodológicos utilizados se caracterizam como sendo pesquisa de natureza descritiva, de forma aplicada, analisada qualitativamente e quantitativamente, com uso de técnicas bibliográficas, documentais e *ex-post facto* realizada em ambiente de campo. Elegeu-se como objeto de estudo o orçamento da saúde da região metropolitana de Maringá, composta por 26 municípios, contemplando os anos de 2015 a 2020. Os dados são provenientes de documentos públicos da saúde, a partir do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO), divulgados no site Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Os resultados apontaram que as subfunções Assistência Hospitalar e Ambulatorial e Atenção Básica foram as que mais receberam recursos e Alimentação e Nutrição a menos comtemplada; destaca-se os municípios de Maringá e Sarandi que mais ocorrências tiveram; os demais municípios tiveram menor destaque na média de gastos absolutos, porém, quando da averiguação *per capita,* alguns se manifestaram mais expressivos, com alternância no ranqueamento.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento Público; Gastos na Saúde; Região Metropolitana de Maringá.

HEALTH EXPENDITURE IN THE METROPOLITAN REGION OF MARINGÁ: A STUDY ON APPLICATION AND PRIORITY AREAS IN THE PUBLIC BUDGET

ABSTRACT: This study performs an analysis of the health budget in the metropolitan region of Maringá, from the objective of ascertaining expenditures in the health area from the planning and budget execution in terms of allocation of resources and priority areas, values and sub-functions. As a theoretical basis, it includes the public health system in Brazil, municipal planning and budget, and some empirical studies related to the topic. The methodological procedures used are characterized as being descriptive research, in an applied way, analyzed qualitatively and

quantitatively, using bibliographic, documentary and ex-post facto techniques carried out in a field environment. The health budget of the metropolitan region of Maringá was chosen as the object of study, comprising 26 municipalities, covering the years 2015 to 2020. The data come from public health documents, from the Summary Report of Budget Execution (RREO), published on the website of the Court of Accounts of the State of Paraná. The results showed that the Hospital and Outpatient Care and Primary Care subfunctions were the ones that received the most resources and Food and Nutrition the least covered; the municipalities of Maringá and Sarandi stand out with the most occurrences; the other municipalities were less prominent in the average of absolute expenditures, however, when the per capita investigation was carried out, some were more expressive, with alternating rankings.
KEYWORDS: Public budget; Health Expenditures; Metropolitan Region of Maringá.

1 I INTRODUÇÃO

A saúde é um direito do cidadão brasileiro e um dever do Estado, o qual deve assegurar e promover ações e políticas sociais que proporcionem a redução do risco de doença e de outros agravos, bem como o acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (Brasil, 1988). A responsabilidade se encontra partilhado pelos três entes federativos: União, estados e municípios, sucedendo um direito a todos e de acesso ilimitado e liberal entre os cidadãos, sendo estabelecido esse direito pela Constituição Federal de 1988 no artigo 196.

Nesse sentido, há por parte dos entes federados, a obrigação e responsabilidade de proporcionar acesso aos serviços da saúde ao cidadão mediante a realização de planejamentos e os orçamentos, que se traduzam em políticas e ações na área, conforme se verifica na Lei 8.080/90 no artigo 8º, na qual consta que o planejamento do orçamento do Sistema Único de Saúde (SUS) deve se dar de maneira regionalizada, para analisar as necessidades de cada região, bem como, a União controla a saúde por meio do Ministério da Saúde. Já os Estados, Distrito Federal e Municípios são dirigidos pelas suas respectivas Secretarias da Saúde ou órgão equivalente. Compete ao Ministério da Saúde, o Conselho Nacional de Saúde Pública (CONASS), o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS) e o Conselho Nacional de Saúde determinar as diretrizes gerais para os entes.

Na Constituição Federal (1988), consta descrito os instrumentos obrigatórios que compõem este processo de planejamento, os quais são: o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, que constitui o orçamento. Na saúde, de acordo com o art. 35 da Lei 8080/90, os fundos que são distribuídos para a União, Estados e Municípios devem ser destinados de acordo com a qualidade da rede de saúde, desempenho técnico, econômico e financeiro (Brasil, 1990). Há menção também do que compete a cada ente federativo em termos de responsabilidade e obrigatoriedade de participação do setor saúde nos orçamentos estaduais e municipais, estimativa do plano quinquenal de investimentos da rede e até então a remuneração do atendimento aos serviços

prestados para outros setores do governo. Portanto, esses fundos carecem do orçamento que seja capaz de ser elaborado e organizado de modo a refletir as necessidades locais e prevejam as ações a serem realizadas no âmbito da saúde.

A saúde pública é a única forma para cidadãos que não tem condições financeira de ter acesso aos serviços de saúde. Os cidadãos descobrem seus direitos constitucionais na área da saúde para aquisição de medicamentos ou tratamentos de valor alto não pressupostos pelo SUS, mas que são integrais já que está estabelecido na Constituição Federal (1988), na qual assegura os serviços de saúde dos brasileiros de modo universal (Brasil, 1988).

Para viabilizar a pesquisa, se estabeleceu como objetivo averiguar os gastos na área da saúde a partir do orçamento planejado e realizado na região metropolitana de Maringá, em termos de aplicação percentual e das áreas prioritárias de destinação. Com relação ao objeto da pesquisa se escolheu os 26 municípios da região metropolitana de Maringá, Paraná; os dados provêm dos portais da transparência e de sítios eletrônicos oficiais que são obrigados por legislação, a tornar público essas informações. O período de abrangência da pesquisa contempla os anos de 2015 a 2020. Em termos de relevância, se intui que os resultados da pesquisa tornem público ao cidadão como tem sido aplicado e gerida os recursos destinados à saúde nos municípios componentes da pesquisa.

Determinou-se, em termos de estruturação, que este artigo se compõe de cinco seções. A primeiro estabelece uma introdução que aborda o tema e descreve o contexto, objetivo, objeto, justificativa e delimitação. Consta na segunda seção uma revisão de literatura com propósito de dar fundamentação teórica e empírica sobre o tema. Já na terceira se descreve os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa, definindo sua classificação, o método da coleta de dados e de análise dos dados. A quarta seção traz a apresentação dos dados e suas respectivas análises a luz do objetivo proposto. Na última seção, se exibe os comentários e apreciação final do objeto de estudo, bem as considerações e conclusões da pesquisa.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O sistema de saúde no Brasil

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo. Abrange praticamente todo tipo de atendimento, desde os mais simples e preventivos aos mais abstrusos, como o transplante de órgãos, por exemplo, e, desta forma, assegura o direito à saúde a todos cidadãos do país, como disposto na Constituição Federal (1988) e na Lei 8.080 de 1990 (Ministério da Saúde, 2020). Com a sua geração, o SUS possibilitou o acesso universal ao sistema público de saúde, sem descriminalização e promovendo o cuidado integral à saúde, e não apenas aos cuidados assistenciais. Desta forma, passou a ser um direito de todos os brasileiros, desde a gestação

e por toda a vida, com foco na saúde, qualidade de vida, prevenção e promoção da saúde (Brasil, 1988).

O surgimento do SUS se deu em grande parte pela vitória do Movimento da Reforma Sanitária quando da determinação na Constituição Federal (1988), a qual consta em relação à saúde em seu Art. 196, o qual declara que “a saúde é direito de todos e dever do Estado”. Neste momento estabelece de modo que a universalidade da cobertura do Sistema Único de Saúde, e complementa no parágrafo único do Art. 198 que: “o sistema único de saúde será financiado, nos termos do art. 195, com fundos do orçamento da seguridade social, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, adiante de outras fontes” (Brasil, 1988).

A partir deste marco legislatório houveram ações no sentido de se cumprir à determinação constitucional de construção do Sistema Único de Saúde, que ocorreu a partir da publicação do decreto n.º 99.060, de 7 de março de 1990, que transferiu o instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) do Ministério da Previdência para o Ministério da Saúde. Tal fato se deu anterior à promulgação da Lei 8.080, que só veio a ocorrer em setembro do mesmo ano. A Lei 8.080 instituiu então o Sistema Único de Saúde, com comando único em cada esfera de governo e definiu o Ministério da Saúde como gestor no âmbito da União. A Lei, no seu Capítulo II – Dos Princípios e Diretrizes, Art. 7º, estabelece a “universalidade de acesso aos serviços de saúde em todos os níveis de assistência” (Brasil, 1990).

No que se refere aos aspectos de financiamento do SUS é uma obrigação que compete aos três níveis de governo: União, estados e municípios. A determinação desta responsabilidade compartilhada consta na Emenda Constitucional 29, que trata da vinculação de receitas dos três níveis para o sistema e determina que: os recursos federais devem representar 70% do total, e que, progressivamente vêm sendo repassados a estados e municípios, por transferências diretas do Fundo Nacional de Saúde aos fundos estaduais e municipais, conforme mecanismo instituído pelo decreto 1.232, de 30 de agosto de 1994. A intensiva habilitação de municípios e estados em modalidades avançadas de gestão gerou um expressivo aumento das transferências diretas de recursos do Fundo Nacional de Saúde para os fundos municipais e estaduais, fazendo com que, a maior parte dos recursos da assistência já fosse transferida nessa modalidade, em contraposição à predominância de pagamento federal direto aos prestadores de serviços.

Na Lei n° 8.080/90, Art. 16 está disposto as competências específicas os entes federativos e destaca que: cabe ao governo central, em âmbito nacional no Sistema Único da Saúde (SUS) a responsabilidade de formular, avaliar e apoiar políticas de alimentação e nutrição; participar na formulação e na implementação das políticas; definir e coordenar os sistemas; participar da definição de normas e mecanismos de controle, com órgão afins, de agravo sobre o meio ambiente ou dele decorrentes, que tenham repercussão na saúde humana; participar da definição de normas, critérios e padrões para o controle das condições

e dos ambientes de trabalho e coordenar a política de saúde do trabalhador; coordenar e participar na execução das ações de vigilância epidemiológica; estabelecer normas e executar a vigilância sanitária de portos, aeroportos e fronteiras, podendo a execução ser complementada pelos Estados, Distrito Federal e Municípios; estabelecer critérios, parâmetros e métodos para o controle da qualidade sanitária de produtos, substâncias e serviços de consumo e uso humano; promover articulação com os órgãos educacionais e de fiscalização do exercício profissional, bem como com entidades representativas de formação de recursos humanos na área de saúde; formular, avaliar, elaborar normas e participar na execução da política nacional e produção de insumos e equipamentos para a saúde, em articulação com os demais órgãos governamentais; entre outras tantas funções. No geral, a função é principalmente de formular, planejar, executar e avaliar, bem como apoiar políticas públicas na área da saúde (Brasil, 1990).

Já no âmbito estadual, compete aos Estados-membros, conforme descreve a Lei 8.080/90, a promoção e descentralização para os Municípios dos serviços e das ações de saúde, assim como a prestação de apoio técnico e financeiro aos mesmos. A Lei determina aos estados a participação de modo complementar e supletivo às atribuições federais, cuja responsabilidade consta no Art. 17, da Lei n° 8.080/90, que determina à direção estadual do Sistema Único de Saúde: promover a descentralização para os Municípios dos serviços e das ações de saúde; acompanhar, controlar e avaliar as redes hierarquizadas do SUS; prestar apoio técnico e financeiro aos Municípios e executar supletivamente ações e serviços de saúde; coordenar e, em caráter complementar, executar ações e serviços necessários ou requeridos pelos munícipios e que esteja sob sua alçada (Brasil, 1990).

Por fim, consta que o papel dos municípios, de acordo com a Lei 8.080/90, compete aos Municípios e o Distrito Federal a execução direta do serviço de saúde na forma de prestação do serviço ao cidadão, assim como efetivar as políticas públicas formuladas em hierarquia superior do sistema. Consta na Lei n° 8.080/90, Art. 18, que ao município compete no âmbito do SUS: planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços de saúde e gerir e executar os serviços públicos de saúde. Sendo assim, a concretização de todo o planejamento, ações, objetivos e políticas, se dá na esfera municipal, a qual é linha de atuação de fato do sistema. Ressalta-se que a responsabilidade dos entes federativos para a prestação do serviço de saúde à população é solidária, ou seja, de responsabilidade de todas as esferas de governo (Brasil, 1990).

2.2 Planejamento e Orçamento Público

O planejamento faz se essencial, visto que, na área pública, o governo carece avançar as possíveis necessidades da população para ter recursos satisfatórios nas aplicações e amparo dos serviços públicos. Consoando Angélico (1995), estabelece o orçamento como um planejamento de ação esperadas, em exibições de custeios, investimentos, influências e transferências no decorrer de um momento financeiro. De acordo com Silva (2009), o

método de criação e discussão dos equipamentos de planejamento governamental precisa expressar a responsabilidade do governo com a população, já que o orçamento deve ser claro os objetivos para a população ter uma boa interpretação.

O art. 165 da Constituição Federal (1988) estabelece as ferramentas para preparar os orçamentos públicos, são eles o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, são os materiais preparados apenas pelo poder executivo, ou seja na área municipal, estadual ou federal (Brasil, 1988). O Plano Plurianual, conforme a Constituição Federal (1988, art. 165, § 1º), tem como intenção determinar "[...] de modo regionalizada, as diretrizes, propósitos e objetivos da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para os referentes aos programas de duração continuada". Assim sendo, admira a regionalização já que cada região tem suas próprias particularidades para compor no orçamento. Deste jeito, no Plano Plurianual encontram se compreendidos as execuções e planos que o governo efetuara sucedendo uma base para a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária (Andrade, 2013).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é intermédia ao Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual. Consoando com o parágrafo 2º do art. 165 da Constituição Federal (1988), consistem os planos e as execuções da administração pública federal, atuando de orientação para a Lei Orçamentária anual, assim sendo executada apenas no ano seguinte. A iniciativa é privativa ao Executivo e aprovado pelo Legislativo para vigência de um ano, conforme dispõe, "A Lei de Diretrizes Orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital [...]" (Brasil, CF 1988, art. 165, § 2º).

O último plano é a Lei Orçamentária Anual, esse item representa no orçamento precisamente referido, ou melhor, modificar a real efetivação daquele que foi avaliado e planejado. É recomendado ser elaborado de maneira compatível com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas da LRF. A Lei Orçamentária Anual se traduz no orçamento propriamente dito, ou seja, transforma-se a realidade e aplicação daquilo que foi orçado e planejado, tem como período de execução o ano após sua formulação (Araújo & Arruda, 2009).

Além disso, a Lei Orçamentária Anual deve ser desenvolvida com a previsão das receitas e a fixação das despesas, bem como, é essencial ser exposta de forma que seja possível entender a política econômica financeira que o governo irá trabalhar. Além disso, de acordo com o art. 165 da Constituição Federal (1988) deverão apresentar o orçamento fiscal, o orçamento de investimento das empresas em que a União detenha a maioria do capital social e o orçamento da seguridade social.

Segundo Matos (2013), o orçamento se transforma neste caso em um instrumento notável para que os executores consigam organizar as finanças públicas da melhor forma provável, levando privilégios para os cidadãos. Até então, o orçamento público está de modo direto operacional à previsão das receitas e fixação das despesas públicas, a sua

constituição orçamentária é considerada como lei.

Consta no art. 165 da Constituição Federal, que é obrigação da União, estados, municípios e distrito federal a elaboração do Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, sendo destinados assim em todos os setores, até mesmo à saúde. Ademais, a Lei 8080/90 determina que os próprios entes precisem apresentar a proposta orçamentária do SUS, até então, a elaboração e a atualização periódica do plano de saúde, no âmbito administrativo. Conforme Conass (2015, p. 11), "os planos de saúde serão a base das atividades e das programações de cada nível de direção do SUS, e seu financiamento será previsto na respectiva proposta orçamentária."

Os recursos do SUS, consoando com o §1º do art. 198 da Constituição Federal, serão oriundos do orçamento da seguridade social, da União, estados, distrito federal e municípios. Além disto, segundo a Lei Complementar 141/2012, os municípios devem aplicar 15% da arrecadação de impostos próprios em serviços e ações de saúde pública, respectivamente os estados e o distrito federal devem aplicar 12%. Já a União possui outra forma de aplicar os recursos, como está disposto no art. 5º da Lei Complementar 141, deve-se aplicar o montante correspondente ao valor empenhado no exercício financeiro anterior, acrescido de, no mínimo, o percentual correspondente à variação nominal do Produto Interno Bruto (PIB) ocorrida no ano anterior ao da lei orçamentária anual (Ribeiro, 2013).

Ademais, consoando com Ribeiro (2017, p. 21) a Lei "regulamenta os recursos destinados à saúde a Emenda Constitucional nº 86 de 17/03/2015, que altera os artigos 165, 166 e 198 da Constituição Federal, para tornar obrigatória a execução da programação orçamentária que especifica, neste caso, também envolve a função saúde". Até este momento de acordo com o autor, persistem questões que podem ser realizados em frente a organização do orçamento da saúde especificamente a quantia de dinheiro previsível com o intuito de todo investimento ou correção de serviços, para definir a destinação de recursos e as origens de recursos. Inquérito que movem a uma melhor maneira de elaborar um orçamento mais justo e satisfatório para habitantes. As subfunções que foram estudadas nessa pesquisa, Atenção básica, Assistência Hospitalar e Ambulatorial, Suporte Profilático e Terapêutico, Vigilância Sanitária, Vigilância Epidemiológica, Alimentação e Nutrição e Outras Subfunções.

2.3 Pesquisas prévias e seus achados

Alguns estudos tem abordado questões similares à proposição desta pesquisa, que evidencia achados relevantes que podem vir a possibilitar uma comparação com os resultados aqui encontrados, bem como esclarece o estado da pesquisa no âmbito deste tema. Sendo assim, se procedeu também uma breve revisão empírica de outras pesquisas como forma de conhecer e entender diferentes proposições e abordagens de outros estudiosos.

O trabalho desenvolvido por Santos e Camacho et al. (2014) está direcionado a verificar o orçamento público como um mecanismo de planejamento pelo meio de políticas públicas coordenados e selecionadas para incorporar o plano de ação do governo, entendido que os recursos para financiar os gastos. Os autores concluíram que é um mecanismo de planejamento orçamentário é imposto por lei, no qual está no portal de transparência para os brasileiros tem acesso e que no artigo 165 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a União, Estados, Distrito Federal e Munícipios são obrigados a elaborar o PPA, LDO e a LOA.

Na pesquisa de Conass et al. (2015), o objetivo foi analisar as normas constitucional do SUS, e, observou-se que é um dos grandes desafios nas três esferas de governo. Para fazer frente a isso, os autores verificaram que elaborados vários dispositivos normativos desmarcando os limites de decisão de cada gestor, ocasionando a medida de gestão que tem como ponto de partida uma unidade de conceitos, mas precisa atuar de maneira adequada com a diversidade produtiva nas regiões que está localizada a população com suas necessidades de saúde.

O estudo de Santos (2009) teve como objetivo estudar os orçamentos participativo que é um mecanismo da soberania popular para participar das tomadas de decisões, ou melhor uma maneira efetiva da população nas decisões. O pesquisador utilizou no estudo uma amostra de que várias administrações do Brasil tenham envolvido o Orçamento Participativo nos municípios para apoiar nas tomadas de decisões e nas discussões com os principais interesses e benefícios pelos investimentos públicos.

Na pesquisa desenvolvida por Giacomoni (2017) focou-se em analisar o instrumento que evidencia a informação sobre a previsão de investimentos na administração pública que é o orçamento público. Este, por sua vez se configura como elemento fundamental dos entes governamentais para o planejamento da utilização do dinheiro público e também a previsão das receitas e despesas futuras para a administração. Os pesquisadores chegaram à conclusão que mediante o acompanhamento da Execução Orçamentária se pode acompanhar as destinações e realizações feito por um governo, bem como se proceder às iniciativas de controle social das políticas pública

Sagastume et al. (2016) desenvolveu um estudo com o objetivo de analisar o orçamento público da saúde e suas participações para o SUS, analisando possíveis estratégias de comparação da origem de recursos do gerenciamento de políticas de saúde redistributivas de âmbito nacional. Deste modo, o objetivo geral foi verificar se as emendas parlamentares ao orçamento da política de atenção à saúde consecutivo do orçamento geral da união para a atenção básica auxiliam para o fortalecimento do financiamento da Política de Saúde, em exclusivo para a conquista dos objetivos e metas determinadas no âmbito desta política. Verificou-se que a capacidade das propostas de emendas impositivas está alinhada com os objetivos e metas oficiais do Ministério da Saúde (MS), tal como são os possíveis alinhamentos a serem realizados.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritiva, aplicada, de método quantitativo e qualitativo. Já os procedimentos estratégicos de pesquisa adotados são de pesquisa e *ex-post facto*. Em relação ao método de abordagem, a pesquisa se qualifica como indutiva. Em relação ao ambiente, caracteriza-se a presente pesquisa como de campo, pois por meio de documentos bibliográficos e informações digitais coletados em ambiente real, se chegou a uma conclusão aos gastos dos orçamentos da saúde com os municípios da microrregião Maringá.

O método de coleta de dados se classifica como documental que é a coleta de dados em fontes de documentos escritos ou não, referentes a arquivos públicos; arquivos particulares e fontes estatísticas e primárias. Essa pesquisa tem como objeto de estudo o orçamento da saúde da região metropolitana de Maringá, a partir dos dados divulgados no portal da transparência dos municípios e outras fontes oficiais, foi analisado por ano cada município e depois foi feito a média pelos anos que foram analisados e também foram analisados a média anual fazendo a média pela população de cada cidade que é o *per capita*.

A região metropolitana de Maringá foi constituída pela Lei complementar estadual 83/1998 e contempla 26 municípios, que somados possui uma área territorial de 5.978.592 km², com população estimada é de 810.774 mil habitantes e Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R$ 24.333.248,47 (FNEM, 2018).

Os 26 municípios da região metropolitana de Maringá, incluem os seguintes: Cambira, Jandaia do Sul, Nova Esperança, Munhoz de Mello, Ângulo, Maringá, Paiçandu, Ourizona, Santa Fé, Sarandi, Mandaguari, Astorga e Floresta. Os municípios que deixaram de participar da pesquisa foram: Atalaia, Bom Sucesso, Doutor Camargo, Floraí, Florida, Iguaraçu, Itambé, Ivatuba, Lobato, Mandaguaçu, Marialva, Presidente Castelo Branco e São Jorge do Ivaí. Definido o objeto procedeu à coleta dos dados a partir das fontes oficiais de transparência e divulgação de informações orçamentárias para a consecução do objetivo, a partir do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO), divulgados pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná, que se apresenta na próxima seção.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição do objeto de estudo

O estudo foi realizado nos municípios componenetes da região metropolitana de Maringá na perspectiva de se investigar a destinação de recursos nas subfunções da saúde a partir da verificação dos gastos orçamentários. Esta região metropolitana foi criada pela pela Lei Complementar Estadual n° 83 de 17 de julho de 1998, inicialmente composta por oito municípios e posteriormente ampliada para vinte e seis. Os municípios integrantes

encontram-se destacados na tabela 1 com sua respectiva população estimada pelo IBGE (2021) com estimativa para o ano de 2019.

MUNICÍPIOS	**População estimada 2019**
MARINGÁ	423.666
MARIALVA	35.496
SARANDI	96.688
MANDAGUARI	34.400
PAICANDU	41.281
SÃO JOÃO DO IVAÍ	10.219
ASTORGA	26.111
NOVA ESPERANÇA	27.904
ITAMBÉ	6.108
DOUTOR CAMARGO	5.979
FLORAÍ	4.929
BOM SUCESSO	7.032
FLORESTA	6.774
ÂNGULO	2.928
IVATUBA	3.259
ATALAIA	3.892
JANDAIA DO SUL	21.176
SANTA FÉ	12.037
MANDAGUAÇU	22.819
MUNHOZ DE MELO	3.984
CAMBIRA	7.865
LOBATO	4.787
OURIZONA	3.428
IGUARAÇU	4.404
FLÓRIDA	2.689
CASTELO BRANCO	5.306

Tabela 1 – Municípios da região metropolitana de Maringá.

Os municípios componentes da região metropolitana perfazem o objeto de apreciação desta pesquisa a partir de seus dados orçamentários divulgados no Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO), que estão disponíveis no portal do Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

4.2 Resultados e análises

A partir da apreciação dos dados, devidamente compilados e analisados, se destaca os achados, que são descritos por subfunção da saúde, tal qual como se consta

nos orçamentos municipais. Nesse sentido, a tabela 1 apresenta o *ranking* dos gastos efetivados na Atenção Básica da região metropolitana de Maringá de maneira comparada do ano de 2015 à 2020 com intuito de averiguar qual foi o município que mais destinou recursos em valores totais a partir da a média dos 6 anos do estudo, bem como uma verificação em termos *per capita*, para uma comparação mais detalhada com base na população estimada pelo IBGE (2019).

MUNICÍPIO	ATENÇAO BÁSICA	*RANKING*	GASTO *PER CAPITA*	*RANKING PER CAPITA*
MARINGA	92.993.456,94	1	219,50	18
SARANDI	14.972.382,24	2	421,80	11
MANDAGUAÇU	11.261.501,91	3	116,47	24
JANDAIA DO SUL	10.797.711,33	4	313,89	12
NOVA ESPERANÇA	9.001.621,88	5	218,06	19
MANDAGUARI	7.606.684,29	6	744,37	7
ASTORGA	6.874.462,63	7	263,28	16
SANTA FE	6.718.804,64	8	240,78	17
PAIÇANDU	6.579.342,71	9	1.077,17	3
IGUARAÇU	5.043.216,40	10	843,49	6
CAMBIRA	4.497.726,01	11	912,50	4
CASTELO BRANCO	4.261.704,81	12	606,04	8
FLORIDA	3.946.098,53	13	582,54	9
MUNHOZ DE MELO	3.689.168,57	14	1.259,96	1
LOBATO	3.563.452,44	15	1.093,42	2
OURIZONA	3.319.812,78	16	852,98	5
FLORESTA	3.304.975,60	17	156,07	22
IVATUBA	2.416.555,95	18	200,76	21
ATALAIA	2.348.572,92	19	102,92	25
BOM SUCESSO	2.191.058,93	20	549,96	10
ANGULO	2.131.699,94	21	271,04	15
SAO JOAO DO IVAI	1.443.136,94	22	301,47	13
MARIALVA	1.012.678,94	23	295,41	14
FLORAI	578.481,69	24	131,35	23
DOUTOR CAMARGO	555.609,76	25	206,62	20
ITAMBE	384.767,69	26	72,52	26

Tabela 2 – Atenção Básica.

Na tabela 2 se averiguou que Maringá foi que destinou recursos totais com R$ 92.993.456,94, seguida de Sarandi com R$ 14.972.382,24, que são as mais populosas, seguida de Mandaguaçu, e, assim sucessivamente, como evidencia a tabela 1. Nas últimas posições se verifica que foram Floraí, Doutor Camargo e Itambé em termos de recursos totais destinados. Quando se aprecia na perspectiva *per capita* denota-se que Munhoz de Melo, Lobato e Paiçandu, consecutivamente, foram os municípios que mais gastos realizaram.

MUNICÍPIO	**Assistência Hospitalar e Ambulatorial**	***RANKING***	**GASTO *PER CAPITA***	***RANKING PER CAPITA***
MARINGA	263.833.182,94	1	622,74	8
MARIALVA	20.399.255,14	2	5950,77	1
SARANDI	14.972.382,24	3	421,80	9
MANDAGUARI	10.296.702,63	4	106,49	18
PAICANDU	7.721.510,70	5	1264,16	4
SAO JOAO DO IVAI	7.164.042,50	6	1496,56	3
ASTORGA	7.014.795,05	7	268,65	10
NOVA ESPERANÇA	6.336.794,79	8	153,50	13
ITAMBE	4.911.044,76	9	925,56	7
DOUTOR CAMARGO	4.345.651,08	10	1616,08	2
FLORAI	4.339.197,10	11	985,29	5
BOM SUCESSO	3.892.800,93	12	977,11	6
FLORESTA	2.784.763,19	13	131,51	14
ANGULO	1.633.272,63	14	207,66	12
IVATUBA	1.521.925,01	15	126,44	15
ATALAIA	1.502.624,37	16	65,85	19
JANDAIA DO SUL	1.161.633,95	17	33,77	21
SANTA FE	921.480,97	18	33,02	22
MANDAGUAÇU	759.990,66	19	7,86	25
MUNHOZ DE MELO	650.464,01	20	222,15	11
CAMBIRA	614.173,60	21	124,60	16
LOBATO	356.894,39	22	109,51	17
OURIZONA	189.477,60	23	48,68	20
IGUARAÇU	89.162,46	24	14,91	23
FLORIDA	65.062,27	25	9,60	24
CASTELO BRANCO	31.622,58	26	4,50	26

Tabela 3 – Assistência Hospitalar e Ambulatorial.

Na tabela 3 se apresenta o *ranking* dos gastos em Assistência Hospitalar e

Ambulatorial; Maringá continua em primeiro lugar, seguido de Marialva e Sarandi na terceira posição dos mais destinaram recursos; os últimos colocados estão Castelo Branco e Mandaguaçu. Já a checagem observada a população do município, tem-se que Marialva, Doutor Camargo e São João do Ivaí se destacam como maiores gastos *per capita.*

CIDADES	Suporte Profilático e Terapêutico	RANKING	GASTO PER CAPITA	RANKING PER CAPITA
SARANDI	3.038.867,74	1	85,61	2
MANDAGUARI	537.940,82	2	5,56	6
OURIZONA	412.749,46	3	106,05	1
FLORAI	300.529,36	4	68,24	3
ATALAIA	205.999,86	5	9,03	5
MARIALVA	187.183,46	6	54,60	4
ASTORGA	57.875,96	7	2,22	7
NOVA ESPERANÇA	12.768,80	8	0,31	9
SAO JOAO DO IVAI	8.815,75	9	1,84	8
JANDAIA DO SUL	5.765,34	10	0,17	10

Tabela 4- Suporte Profilático e Terapêutico.

De acordo com a tabela 4 são poucos municípios que investem em Suporte Profilático e Terapêutico, fato que dificulta uma maior comparação. Dos que realizaram gastos, Sarandi que mais destinou recursos no período da pesquisa, com R$ 3.038.867,74, seguido por Mandaguari vem em segundo lugar, sendo que Lobato e Munhoz de Melo ocupam as últimas posições. Na averiguação gastos *per capita,* Ourizona e Sarandi foram os municípios que se apresentaram como destaque na observação, sendo que Sarandi aparece nas duas observações.

CIDADES	Vigilância Sanitária	RANKING	GASTO PER CAPITA	RANKING PER CAPITA
MARINGA	4.637.655,43	1	10,95	12
MANDAGUARI	954.150,42	2	9,87	15
SARANDI	504.135,04	3	14,20	8
NOVA ESPERANÇA	474.315,20	4	11,49	9
PAICANDU	447.606,96	5	73,28	2
SAO JOAO DO IVAI	319.809,79	6	66,81	3
ASTORGA	296.737,47	7	11,36	11
MARIALVA	258.241,00	8	75,33	1
ATALAIA	227.485,77	9	9,97	14
MUNHOZ DE MELO	173.850,20	10	59,38	4
SANTA FE	162.985,79	11	5,84	22
CAMBIRA	129.471,39	12	26,27	5
IVATUBA	124.863,21	13	10,37	13
JANDAIA DO SUL	96.667,21	14	2,81	24
ANGULO	89.308,36	15	11,36	10
FLORAI	86.855,64	16	19,72	7
LOBATO	72.005,57	17	22,09	6
CASTELO BRANCO	55.005,41	18	7,82	18
FLORIDA	52.632,82	19	7,77	19
ITAMBE	43.221,36	20	8,15	17
IGUARAÇU	40.903,54	21	6,84	21
BOM SUCESSO	37.024,84	22	9,29	16
MANDAGUAÇU	21.150,08	23	0,22	25
DOUTOR CAMARGO	19.275,34	24	7,17	20
OURIZONA	16.158,85	25	4,15	23

Tabela 5 - Vigilância Sanitária.

A verificação proporcionada pela tabela 5 mostra que Maringá é o município que mais investe em Vigilância Sanitária, em segundo Mandaguari, e, em terceiro Sarandi. Em termos de destinação média de recursos e com menor gosto tem-se Mandaguaçu e Floresta, consecutivamente. Já a investigação *per capita,* apresenta Marialva, Paiçandu e São João do Ivaí como os maiores investidores nesta subfunção da saúde.

CIDADES	Vigilância Epidemiológica	RANKING	GASTO PER CAPITA	RANKING PER CAPITA
MARINGA	6.912.794,10	1	16,32	7
SARANDI	1.504.716,49	2	42,39	2
PAICANDU	616.574,67	3	100,95	1
ASTORGA	331.949,81	4	12,71	10
FLORESTA	257.237,78	5	12,15	11
MANDAGUAÇU	168.500,94	6	1,74	17
JANDAIA DO SUL	124.166,84	7	3,61	16
FLORIDA	118.191,22	8	17,45	6
FLORAI	100.300,54	9	22,77	4
OURIZONA	98.182,51	10	25,23	3
ITAMBE	85.799,01	11	16,17	8
SANTA FE	85.152,05	12	3,05	18
IGUARAÇU	82.721,69	13	13,84	9
CASTELO BRANCO	62.127,94	14	8,84	13
DOUTOR CAMARGO	60.257,00	15	22,41	5
LOBATO	31.697,49	16	9,73	12
BOM SUCESSO	31.578,28	17	7,93	14
SAO JOAO DO IVAI	28.077,12	18	5,87	15
ATALAIA	18.874,38	19	0,83	19
NOVA ESPERANÇA	3.024,55	20	0,07	20

Tabela 6 - Vigilância Epidemiológica.

A tabela 6 destaca que o município de Maringá foi o que mais gastou nesta subfunção, seguido por Sarandi e Paiçandu. Já as últimas posições no *ranking* são ocupadas por Cambira e Munhoz de melo. Já na perspectiva *per capita,* Paiçandu teve destaque, acompanhado por Sarandi e Ourizona. Destaca-se que Sarandi aparece nas duas medições entre os primeiros lugares.

CIDADES	Alimentação e Nutrição	RANKING	GASTO PER CAPITA	RANKING PER CAPITA
ASTORGA	46.361,25	1	1,78	1
DOUTOR CAMARGO	723,64	2	0,27	2
SARANDI	383,33	3	0,01	3

Tabela 7 - Alimentação e Nutrição.

Com relação a alimentação e nutrição os únicos municípios que investiram foram em

Astorga, seguido por Doutor Camargo e Sarandi. Os demais 23 municípios não possuem dados divulgados nesta subfunção. Na apreciação *per capita,* o *ranking* se repete entre o mesmo ordenamento de destinação de recursos.

CIDADES	Outras Subfunções	RANKING	GASTO PER CAPITA	RANKING PER CAPITA
MARINGA	26.724.803,85	1	63,08	4
MARIALVA	2.844.886,78	2	829,90	1
SARANDI	2.806.640,92	3	79,07	3
PAICANDU	2.418.058,41	4	395,88	2
JANDAIA DO SUL	367.852,96	5	10,69	7
CASTELO BRANCO	367.852,96	6	52,31	5
NOVA ESPERANÇA	195.754,08	7	4,74	8
ASTORGA	114.938,37	8	4,40	9
SAO JOAO DO IVAI	59.334,87	9	12,40	6
MANDAGUAÇU	38.324,28	10	0,40	16
IGUARAÇU	23.325,20	11	3,90	10
MANDAGUARI	22.950,61	12	2,25	14
ANGULO	22.950,61	13	2,92	12
CAMBIRA	16.599,04	14	3,37	11
FLORIDA	16.599,04	15	2,45	13
DOUTOR CAMARGO	5.066,70	16	1,88	15
ATALAIA	1.087,83	17	0,05	17

Tabela 8- Outras subfunções.

A análise em outras subfunções da saúde mostra que os municípios que mais destinaram recursos foram Maringá, Marialva e Sarandi, consecutivamente. Já os que menos investiram Floraí e Ourizona. Em termos *per capita,* Marialva, Paiçandu e Sarandi foram os destaques.

A partir de uma análise geral, denota-se que Maringá e Sarandi, no período do estudo, tem se mostrado como um dos municípios que mais tem destinados recursos, aparecendo várias vezes nos primeiros lugares por média anual, fato que se reproduz quando se faz a verificação *per capita*. Tal fato se mostra consoante com o crescimento dos municípios que se verifica em dados divulgados pelo IBGE e outros institutos, em termos populacionais. Embora muitos dos municípios integrantes da pesquisa não apresentaram grande destinação de recursos devido a seu porte e por integrarem consórcios de saúde e, também, devido ao fato que muitos deles integram o sistema de saúde de Maringá, maior município da pesquisa e com um sistema bastante organizado e acaba por atender boa parte da demanda da região. Especificamente, Maringá possui um sistema bastante estruturado

em termos de saúde, fato que explica menor investimento em algumas subfunções.

Pelo observado por esta pesquisa, com o estudo de Santos e Camacho et al. (2014) que se configurou como um mecanismo de planejamento e destinação de recursos para financiar os gastos da saúde. Também corrobora com a pesquisa do Conass et al. (2015) no que se refere à destinação considerando a região e a necessidade de saúde nos municípios. Por fim, não foi objeto desta pesquisa analisar a qualidade dos recursos destinados ante às necessidades específicas, logo, não há como precisar se de fato, a gestão realizada pelos municípios na perspectiva do trabalho de Giacomoni (201) em termos de eficiência em acompanhar as destinações e realizações feitas pelos governos municipais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi empreendida com o intuito de investigar os gastos destinados à área da saúde a partir do estabelecido orçamento municipal da região metropolitana de Maringá, no período de 2015 a 2020. Os dados utilizados são oriundos da prestação de contas realizadas pelo município junto ao Tribunal de Contas do Estado.

Diante dos resultados alcançados, denota-se uma grande variação no ranqueamento dos municípios que que mais destinam recursos nas seis subfunções da saúde. Com relação a subfunção Assistência Hospitalar e Ambulatorial, a maior média foi de Maringá, Marialva e Sarandi; na subfunção Atenção Básica, os destaques foram para Maringá, Sarandi e Paiçandu; já na subfunção Suporte Profilático e Terapêutico, tem-se Sarandi, Mandaguari e Ourizona; com relação à Vigilância Sanitária, verificou-se que a ordem foi Maringá, Mandaguari e Sarandi; a análise da subfunção Vigilância Epidemiológica foram os municípios de Maringá, Sarandi e Paiçandu; curiosamente, apenas os únicos municípios destinaram recursos para Alimentação e Nutrição, que foram Astorga, Doutor Camargo e Sarandi; por fim, em Outras Subfunções a ordem foi Maringá, Marialva e Sarandi. Na apreciação geral, os destaques em termos de destinação média de recursos perceberam-se que Maringá e Sarandi são os mais recorrentes, até pelo fato de serem os municípios mais populosos da região.

Realizou-se também uma apreciação dos gastos em termos *per capita*, o que proporcionou um resultado diferente no rankeamento, já que se considerou os gastos por pessoa. Os achados evidenciam que os destaques são: a subfunção Assistência Hospitalar e Ambulatorial, o destaque é Marialva, Doutor Camargo e São João do Ivaí; na subfunção Atenção Básica, os municípios com melhor posição é Floraí, Doutor Camargo e Itambé; já na subfunção Suporte Profilático e Terapêutico, verificou-se que Mandaguari Lobato e Munhoz de Melo se destacam; no que tange à Vigilância Sanitária, a ordem foi Marialva, Paiçandu e São João do Ivaí; na Vigilância Epidemiológica, tem-se Paiçandu, Sarandi e Ourizona; em Alimentação e Nutrição, a ordem foi Astorga, Doutor Camargo e Sarandi. Já em Outras Subfunções o *ranking* é Marialva, Paiçandu e Sarandi. Nesta forma de análise,

foi bastante diversificado a alternância entre os municípios não indicando uma supremacia, a única exceção foi Sarandi que teve uma maior ocorrência.

De forma geral, se conseguiu ter um panorama geral das destinações de recursos efetuadas pelos municípios da região metropolitana de Maringá e averiguar quais as subfunções da saúde foram as mais focadas. De acordo com as informações da pesquisa, a Assistência Hospitalar e Ambulatorial e Atenção Básica são as que mais receberam recursos, por outro lado, a que menos foi alvo de investimentos é Alimentação e Nutrição. Os destaques individuais ficam com Maringá e Sarandi que mais ocorrências tiveram nas diversas subfunções analisadas, fato compreensível por serem os municípios mais populosos. Os demais integrantes da pesquisa, por serem municípios com menor população mostraram-se em maior destaque quando da averiguação *per capita,* em poucos recursos geram resultados mais expressivos.

Por fim, acredita-se que a pesquisa da região metropolitana de Maringá no período de (2015 à 2020) na área da saúde tenha contribuído para esclarecer como tem sido feitas as destinações de recursos nas subfunções da saúde na região, bem como evidenciar quais as áreas tem sido prioridade pela gestão municipal. Como forma de avanço ao conhecimento gerado por este estudo, se entende que outras pesquisas podem ser realizadas no sentido de se avaliar a qualidade destes gastos e sua efetividade ante às necessidades da população e o quanto tais destinações tem resultado em melhoras no sistema de saúde e proporcionado uma maior qualidade de vida à população.

REFERÊNCIAS

Andrade, N. A. (2013). *Contabilidade Pública na Gestão Municipal*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Angélico, J. (1995). *Contabilidade pública*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Araújo I. P. S.; Arruda, D. G. (2009). *Contabilidade pública: da teoria à prática*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

Brasil. *Constituição Federal* (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal.

Conselho nacional dos secretários de Saúde - Conass (2015). *Núcleo de Epidemiologia do CONASS a partir de dados do Sistema de Informações de Mortalidade (SIM) do MS.* Dados disponíveis em: <www.datasus.gov.br>. Acesso em: 14 out. 2020.

Giacomoni, J. (2017). *Orçamento Público*. 17. ed. São Paulo. Atlas.

Matos, F. L. (2013). *Comunicação Pública*. Batatais: Claretiano.

Ribeiro, R. R. M. (2017). *Orçamento público da saúde: Um estudo do ciclo orçamentário no município de Maringá – PR.* Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

Ribeiro, R. J. B. (2013). *Análise das recomendações do TCU sobre despesas em Saúde*. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/496351>. Acesso em: 14 out. 2020.

Sagastume, M. H. C. G., de Brito, R. L., Delgado, R. M. L., & de Moraes, B. P. (2017). Orçamento impositivo: a experiência da saúde. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 22*(72).

Santos, V. O. P. (2009). *Orçamento participativo:* um instrumento de democracia. Monografia de graduação em ciências contábeis. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena. Juína, MT, Brasil.

Santos, L. A.; Camacho, E. U. (2014). *Orçamento público municipal: uma análise no município de Cosmópolis/SP com enfoque no equilíbrio das receitas x despesas no período de 2007 a 2012*. João Pessoa.

Silva, L. M. (2009). *Contabilidade governamental*: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. (2020). *Relatórios da LRF – a partir de 2013*. Disponível em: <https://servicos.tce.pr.gov.br/TCEPR/Municipal/SIMAM/Paginas/Rel_LRF.aspx?relTipo=1>. Acesso em: 25 de jun. de 2020.

CAPÍTULO 5

ESTUDO DO PROGRAMA DE SAÚDE NA ESCOLA NO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE DOENÇAS

Data de aceite: 01/02/2022
Data de submissão: 24/01/2022

Hortência Araújo Reis
Universidade do Delta da Parnaíba
Camocim-Ceará
http://lattes.cnpq.br/1645802412156689

Guilherme dos Santos Rocha
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Parnaíba- Piauí
http://lattes.cnpq.br/1727334372124574

Mara Águida Porfírio Moura
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Parnaíba- Piauí
http://lattes.cnpq.br/0188056551085185

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva
Universidade Federal do Piauí
Parnaíba- Piauí
http://lattes.cnpq.br/2665923001075028

RESUMO: O presente artigo apresenta o estudo do programa de saúde na escola através das abordagens discutidas pelos autores que explanam a temática. O estudo objetiva apresentar as ações abordadas pelos autores nas publicações no Scielo do ano de 2016 a 2020 sobre o Programa de Saúde na Escola (PSE). A metodologia aplicada consiste em pesquisa básica, com abordagem quali-quantitativa. Quanto os objetivos da pesquisa, são classificadas em descritiva e exploratória, seus procedimentos constitui-se de pesquisa bibliográfica e bibliometrica. Ao realizar a análise dos estudos, notou-se que há carência na comunicação entre os setores, interferindo diretamente na articulação das propostas de intersetorialidade, apontando também a ausência de qualificação aos profissionais de saúde e educação gerando a sobrecarga de trabalho devido as novas atribuições. Desse modo, conclui-se que as ações intersetoriais enfrentam desafios relacionados as práticas de promoção a saúde, não estando adequadamente atreladas as diretrizes do programa de saúde na escola.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de Saúde na Escola; Intersetorialidade; Prevenção de doenças.

STUDY OF THE SCHOOL HEALTH PROGRAM IN THE PROCESS OF DISEASE PREVENTION

ABSTRACT: This article presents the study of the school health program through the approaches discussed by the authors that explain the theme. The study aims to present the actions addressed by the authors in publications in Scielo from 2016 to 2020 on the School Health Program (PSE). The applied methodology consists of basic research, with a qualiquantitative approach. As for the research objectives, they are classified as descriptive and exploratory, its procedures consist of bibliographical and bibliometric research. When carrying out the analysis, it was noted that there is a lack of communication between sectors, directly interfering in the articulation of intersectorality proposals, also pointing out the lack of qualification for health and education professionals, generating work overload due to

new assignments. Thus, it is concluded that intersectoral actions face challenges related to health promotion practices, not being properly linked to the guidelines of the health program at school.
KEYWORDS: School Health Program; Intersectoriality; Prevention of diseases.

1 I INTRODUÇÃO

A saúde tornou-se um direito consagrado e fundamental a partir da Constituição da República Federativa do Brasil (1988) no Art.196 “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.” (CONSTITUIÇÃO DO BRASIL, 1988).

A Constituição do Brasil (1988) também assegura o direito de educação, no Art. 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. No Brasil infelizmente existe um grande abismo que separa saúde e educação de qualidade aos serviços de saúde e educação pública. O governo federal então iniciou em 2007 com o Decreto de Nº 6.286, o projeto denominado Programa Saúde na Escola “PSE”, instituído como uma política intersetorial entre os Ministérios da Saúde e da Educação, com finalidade de promover qualidade de vida aos estudantes por meio de ações de prevenção, promoção e atenção à saúde. (BRASIL, 2007)

Neste contexto, a presente pesquisa utilizou para consubstanciar o referencial o autor Lopes, Nogueira & Rocha (2018, p. 773) com o título “ Eixos de ação do Programa Saúde na Escola e Promoção da Saúde: revisão integrativa”. O autor Santos, Silva & Nascimento (2016, p.1) que tem como título “Programa Saúde na Escola: interpelações sobre ações de educação e saúde no Brasil ”. Como também o autor Cavalcanti, C. M. Lucena, Lucena (2015, p. 387) que aborda a temática “Programa Saúde na Escola: contribuições e limites na perspectiva dos professores”. Além dos demais autores que de forma direta e indireta discutem os temas cientificamente.

A integração de saúde e educação foi implantado em ações de intersetorialidade através do programa de saúde na escola, que busca proporcionar um ambiente mais saudável no contexto escolar. Assim “A Escola é a área institucional privilegiada deste encontro da educação e da saúde: espaço para a convivência social e para o estabelecimento de relações favoráveis à promoção da saúde pelo viés de uma Educação Integral” (BRASIL, 2018). Nessa perspectiva, surgiu a necessidade de estudar como o programa de saúde na escola tem atuado na conscientização dos alunos sobre as melhorias de qualidade de vida.

Neste direcionamento, indagar-se: Quais ações abordadas pelos autores nas publicações no Scielo do o ano de 2016 à 2020 sobre o Programa de Saúde na Escola

(PSE)? Tem-se como objetivo apresentar as ações abordadas pelos autores nas publicações no Scielo do ano 2016 à 2020 sobre o Programa de Saúde na Escola (PSE). Norteando os objetivos específicos: Definir o programa de saúde na escola, identificar os autores que discutem e abordam as temáticas, e analisar o programa e os resultados encontrados nos artigos científicos.

O estudo foi desenvolvido mediante natureza de pesquisa básica de abordagem quali-quantitativa, com procedimentos bibliográficos e bibliométricos, de fins descritivos e exploratórios. Dessa forma, a estruturação do artigo está dividida em introdução, na qual será apresentado a constituição na esfera da educação e saúde e o PSE, em seguida no referencial teórico os autores que abordam a temática do programa. Na metodologia será apresentada as formas das abordagens científicas, em sequência na análise e resultados será apresentado o desenvolvimento discutindo as principais abordagens dos autores. Por fim, é analisado se as ações realizadas pelo PSE estão de acordo com as afirmações dos autores cientificamente.

Este artigo está estruturado primeiramente em resumo, posteriormente em introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e interpretação dos dados, e conclusão.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Saúde pública no brasil

A história da saúde pública no Brasil tem sofrido diversas alterações desde seus tempos primordiais ainda no período colonial. Nesta época, a realização de tais ações tinham pouco ou quase nenhum valor para as instituições do poder. No que se refere-se a saúde preventiva, o país sofreu bastante devido ao seu desenvolvimento extremamente lento nas áreas de atuação medicinal e principalmente nos conceitos de cidadania. A situação da saúde só teve uma melhora drástica no ano de 1986 com a Reforma Sanitária realizada na VIII Conferência Nacional de Saúde, no qual foi mediado a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), “De acordo com as diretrizes de descentralização, atendimento integral e participação popular, respeitando os princípios de universalidade, integralidade e igualdades firmadas na própria Constituição” (BRASIL, 2008).

Nesta premissa, antes da criação do SUS a população que obtinham do acesso aos serviços do sistema público de saúde eram aqueles que contribuíam com a previdência social, os demais nos quais predominava a maioria da sociedade não tinham condições financeiras de arcar com esses gastos e se contentavam com caridades e da filantropia (BRASIL, 2016). No entanto, com a implementação do SUS, “o SUS pode ser considerado umas das maiores conquistas sociais consagradas na constituição de 1988. Seus princípios apontam para democratização nas ações e nos serviços de que deixam ser restritos e

passam a ser universais [...]"(BRASIL, 2000 p. 5). Embora atualmente os serviços públicos enfrentem entraves para uma melhor atuação assistencial, percebe-se que antes da criação do SUS os serviços do sistema público de saúde eram extremamente desigual e centralizado. Nesse sentindo, após uma nova restruturação dos serviços públicos de saúde conforme o art. 197 na Constituição do Brasil de 1988:

> São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao poder público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado. (CONSTITUIÇÃO DO BRASIL, 1988).

Dessa forma, perante as novas medidas do poder público para democratizar o acesso aos serviços de saúde pública, há a delegação de responsabilidades. O alcance aos direitos fundamentais de tratamento e auxílio a saúde foi subdividido de acordo com as regiões de foco. Cada região assumiria a sua própria responsabilidade se tratando da capacitação e desenvolvimento de ações de prevenção e promoção da saúde (BRASIL, 2000).

2.2 Histórico e contextualização do programa de saúde na escola (pse).

Há indícios da necessidade de políticas de saúde no âmbito escolar nas ideias do Dr. Moncorvo Filho, (1926) apud Spineli, (2014), no qual salientava a carência de medidas para com o cuidado da higiene nas escolas públicas do distrito federal:

> Que, entre as atribuições da Assistência Pública Municipal, seja incluída a da assistência médica à infância escolar, estabelecendo-se inspeções quinzenais nas escolas municipais e particulares, de modo a evitar-se a propagação de afecções contagiosas, que não inibem os alunos de frequentar as escolas e que, entretanto, podem determinar a disseminação de futuros males". (MONCORVO FILHO, 1926, p. 176 APUD SPINELI, 2014, p. 21).

Porém, este assunto tomou vigor no país somente no início do século XX, período este que fora marcado pela grande imigração estrangeira e por várias doenças epidêmicas com grandes taxas de mortalidade, especialmente entre as crianças. Com o passar do século XX, a saúde escolar no Brasil apresenta grandes avanços ligadas a evolução técnico-científica adotando novas concepções estratégicas, diante disto fora criado a Iniciativa Regional Escolas Promotoras de Saúde (IREPS); com seus princípios inspirados na Carta de Ottawa (1986), tem como estratégia capacitar os indivíduos para exercerem um maior controle sobre os fatores que podem afetar a saúde, reduzindo tais fatores e protegendo o restante dos indivíduos.

Junto ao dever de prover educação, a escola torna-se um ponto crucial provedor tanto em ações de saúde quanto educacional. Esta união mencionada tornou-se ratificada por meio do decreto presidencial n° 6.286, em 2007 com a criação do Programa Saúde na

Escola (PSE) com participação dos Ministérios da Saúde e Educação. Sendo um programa que atua dentro de dois setores, o PSE atua na orientação dos estudantes para superar dificuldades que comprometem seu desenvolvimento, por meio da promoção, prevenção e atenção à saúde (BRASIL, 2007).

Perante os fatos, fora decidido que as escolas públicas seriam o veículo de atuação do PSE, na qual a mesma detém grande influência na formação de novos cidadãos, e por meios de projetos sociais que podem despertar uma mobilização capaz de mudar a sociedade em que atuam, confirmamos pela afirmativa:

> As ações do PSE, em todas as dimensões, devem estar inseridas no projeto político-pedagógico da escola, levando-se em consideração o respeito à competência político-executiva dos estados e municípios, à diversidade sociocultural das diferentes regiões do País e à autonomia dos educadores e das equipes pedagógicas. (BRASIL, 2015 p. 8).

Dentro dessa conjectura, deve-se ter estratégias pedagógicas em conjunto com as técnicas dos profissionais de saúde, além da participação ativa da comunidade, para assim propiciar um ambiente escolar provedor de conhecimentos em saúde. É na unidade escolar junto as equipes de atenção a saúde que a união dos dois setores devem planejar e executar diariamente as ações intersetoriais necessárias para que os objetivos almejado pelo PSE consiga efetivamente se concretizar. (BRASIL, 2015)

2.3 Processos de prevenção de doenças no programa de saúde na escola (PSE)

No âmbito escolar, tornou-se cada vez mais necessário a integração das políticas de educação e saúde, visto que desenvolver práticas que visem a qualidade de vida na comunidade escolar reflete diretamente no processo de aprendizagem de cada indivíduo. De acordo com Brasil (2015, p. 21) "ter saúde é reunir condições de estudar adequadamente, conviver e socializar. Com isso, para ter saúde, precisamos de ambiente saudável, alimentação adequada e equilíbrio emocional e físico". Assim, a escola além de proporcionar conhecimentos nas áreas curriculares, é capaz de auxiliar em melhorias na compreensão de saúde dos estudantes.

Desse modo, constatar-se que as ações do PSE busca entregar para a sociedade jovens cidadãos capazes de enfrentar os desafios que surgem no mundo. Assim, a Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde apresenta a contribuição do Programa de Saúde na Escola (PSE):

> (...) Vem contribuir para o fortalecimento de ações na perspectiva do desenvolvimento integral e proporcionar à comunidade escolar a participação em programas e projetos que articulem saúde e educação, para o enfrentamento das vulnerabilidades que comprometem o pleno desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens brasileiros (BRASIL, 2011 p. 6).

Deste maneira, as políticas de saúde tornaram-se um contribuinte importantíssimo para o enfrentamento das vulnerabilidades que interfere o pleno desenvolvimento escolar e social dos estudantes. De modo que, é como protagonistas na atenção ao cuidado da própria saúde que as ações de promoção a saúde propõe medidas a todos os educandos escolhas mais benéficas no ato de decidir em alternativas mais favoráveis para sua qualidade de vida. (BRASIL, 2011)

Em vista disso, será apresentado as diretrizes do PSE, que consta na Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde (2011), os termos do I à VIII, no qual apresentam-se suas definições:

DIRETRIZES DO PSE	DEFINIÇÃO
I	Tratar a saúde e educação integrais como parte de uma formação ampla para a cidadania e o usufruto pleno dos direitos humanos.
II	Permitir a progressiva ampliação intersetorial das ações executadas pelos sistemas de saúde e de educação com vistas à atenção integral à saúde de crianças e adolescentes;
III	Promover a articulação de saberes, a participação dos educandos, pais, comunidade escolar e sociedade em geral na construção e controle social das políticas públicas da saúde e educação.
IV	Promover a saúde e a cultura da paz, favorecendo a prevenção de agravos à saúde, bem como fortalecer a relação entre as redes públicas de saúde e de educação.
V	Articular as ações do Sistema Único de Saúde (SUS) às ações das redes de educação pública de forma a ampliar o alcance e o impacto de suas ações relativas aos educandos e suas famílias, otimizando a utilização dos espaços, equipamentos e recursos disponíveis.
VI	Fortalecer o enfrentamento das vulnerabilidades, no campo da saúde, que possam comprometer o pleno desenvolvimento escolar.
VII	Promover a comunicação, encaminhamento e resolutividade entre escolas e unidades de saúde, assegurando as ações de atenção e cuidado sobre as condições de saúde dos estudantes.
VIII	Atuar, efetivamente, na reorientação dos serviços de saúde para além de suas responsabilidades técnicas no atendimento clínico, para oferecer uma atenção básica e integral aos educandos e à comunidade.

Quadro 1: Diretrizes da Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde.

Dessa forma, o trabalho desenvolvido entre os profissionais de educação e saúde na elaboração de práticas capazes de transformar a concepção de saúde para assim prevenir doenças no ponto de vista epidemiológico. “Dar visibilidade aos fatores que colocam a saúde em risco e desenvolver estratégias para superar os problemas e adversidades identificados e vivenciados pela comunidade são propostas de ações em saúde” (BRASIL, 2011, p.15).

2.4 Estudos realizados sobre o programa de saúde na escola (pse).

A autora Lopes et al (2018, p.773) em seu artigo "Eixos do Programa Saúde na Escola e Promoção da Saúde: revisão integrativa". Foi realizada por meio de "a revisão integrativa da literatura sobre o Programa Saúde na Escola (PSE) no qual é analisado estudos com abordagens metodológicas e conceituais diferentes, adotados na operacionalização da pesquisa e analisados criticamente" (LOPES et al, 2018, p.773). Ao revisar cientificamente os fundamentos e os eixos que compõe o PSE e sua relação com o Programa da Saúde (PS) é relatado que as ações e intervenções do PSE ainda são baseadas em modelos utilizadas em outras esferas da saúde pública que sempre adotam uma posição protagonizadora e de medicalidade nas ações do PSE. A prática destes modelos era pouco efetiva e precisava ser superada. Sendo necessário integrar a prevenção e o cuidado clínico individual com ações multissetoriais que aumentam os fatores ambientais de proteção de saúde investindo em uma educação permanente de capacitações guiadas pelos princípios do PSE.

O autor Santos et al (2016) no artigo: "Programa de saúde na escola: contribuições e limites na percepção dos professores". Que tem como objetivo "identificar as contribuições e os limites do Programa Saúde na Escola (PSE) nas instituições de ensino municipais da cidade de Umbaúba/Sergipe, tendo como parâmetro a perspectiva dos professores de Ciências Biológicas" (SANTOS et al, 2016, p.1). Dessa forma, o estudo aborda a colaboração do PSE como um ambiente escolar propício para a promoção de saúde, que resultou na aquisição de novos conhecimentos que instigam a criação e compartilhamento de ideias e saberes envolvendo as práticas de melhorias de qualidade de vida, de forma a englobar todo contexto de vida social dos educandos.

O autor Cavalcanti et al (2015, p.387) em seu artigo: Programa de Saúde na Escola: interpelações sobre as ações de educação e saúde no Brasil, que objetiva "identificar as inconsistências do PSE a partir da sua concepção de promoção de saúde, tendo como contraponto o entendimento da Organização Mundial da Saúde sobre a temática" (CAVALCANTI et al, 2015, p. 387). A importância do artigo remete as dificuldades que permeiam as práticas de intersetorialidade do âmbito escolar, principalmente no que se refere a compreensão das ações de promoção a saúde, no qual apresentou que as ações do PSE não conseguiram se desvencilhar das influências conservadoras baseadas desde o início das primeiras ações de saúde na escola, que se tinha como único objetivo a prevenção de doenças, no qual o indivíduo era o único responsável pelos cuidados da própria saúde.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi desenvolvido mediante a realização de pesquisa básica com abordagem qualitativa, através de procedimentos bibliográficos e bibliométricos, em fins descritivos e exploratórios com base de dados em levantamentos e análise de estudos

publicados, através de artigos científicos, livros, legislação, no que refere-se a regularidade na execução das atividades de preservação de doenças através do PSE, mediante seu processo de transformação na saúde básica.

Desse modo, o estudo realizado caracteriza-se como pesquisa de natureza básica. Que segundo Berhardt, Silveira (2009, p. 34) “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Nesse sentido, a pesquisa básica foi utilizada como fonte de novos conhecimentos embasados de estudos publicados em diferentes meios.

Em relação a forma de abordagem, é tida como pesquisa qualitativa, que subjetivamente proporciona a compreensão e interpretação de determinadas temáticas. Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa, segundo Silva, Menezes (2001, p.20) “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Contando também com abordagem quantitativa, na qual “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. (FREITAS, 2013, p.70).

No que refere-se aos fins da pesquisa, a elaboração do artigo é realizada de forma descritiva e exploratória. Nesse aspecto, a pesquisa descritiva para Silva, Menezes (2001, p. 21) “Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso e técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”. De acordo Gil (2008, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Quanto aos seus procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica e bibliométrica quantitativa. Na qual, a pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2007, p. 122) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos expressos, como livros, artigos, teses, etc”. Já os procedimentos bibliométricos quantitativos, no qual, foi realizada uma pesquisa na *Web of Scielo* encontrando nove artigos, um destes está presente no referencial teórico e os demais na análise dos dados, assim, como compreende Ruas e Pereira (2014) apud Ribeiro (2017, p. 84), “[…] a bibliometria realiza uma investigação apurada dos desenvolvimentos dos mais variados campos do conhecimento científico, alicerçada por indicadores bibliométricos que incluem, por exemplo: artigos publicados, autores, instituições”.

3.1 Análise e interpretação dos dados

Em uma pesquisa realizada no *Web of Scielo*, através das palavras-chaves “Programa de Saúde na Escola (PSE)” filtrado por coleções Brasil, idioma português, com data de publicação entre o ano de 2016 à 2020, foram encontrados nove artigos, sendo um

presente no tópico 2.4 do referencial teórico e oito na presente análise dos dados segundo as abordagens dos seguintes autores.

AUTOR	ANO	OBJETIVO DO ARTIGO	RESULTADOS
BENEDICTO et al.	2020	Levantar a prevalência de fatores de risco para alteração na comunicação e de queixas comunicativas em pré-escolares que participaram do Programa Saúde na Escola (PSE) e comparar tais achados com idade e sexo.	O uso de mamadeira foi o fator de risco mais prevalente e associou-se com a idade, sendo mais frequente em crianças menores. As meninas apresentaram mais complicações durante gravidez ou parto e maior presença de hábitos de sucção não nutritiva, enquanto os meninos apresentaram mais internações.
BRAMBILLA; KLEBA; MAGRO.	2020	Apresentar uma cartografia da implantação e execução do Programa Saúde na Escola (PSE) e seus efeitos para o processo de desmedicalização em um município de pequeno porte no sul do Brasil.	As análises indicam que as ações realizadas por meio do PSE explicitaram o processo de medicalização no cuidado a educandos, especialmente com foco na prescrição e uso de psicotrópicos.
SANTOS et al.	2019	Compartilhar a vivência desses estudantes na construção e execução de uma atividade para o Programa de Saúde na Escola (PSE) vinculada a uma das Estratégias de Saúde da Família (ESF) de um município da fronteira oeste do Rio Grande do Sul.	Percebe-se que o estudante, diante desse contexto, consegue enxergar a importância de ações de promoção de saúde, uma vez que visualiza o amplo alcance de ações como as desenvolvidas por meio desses programas e o impacto que podem trazer para a saúde da comunidade.
SILVEIRA; MEYER; FÉLIX.	2019	Discutir como o gênero atravessa e dimensiona um de seus princípios organizadores – a intersetorialidade.	Discute que esse processo, nomeado “Generificação da intersetorialidade”, é descolado de corpos biológicos sexuados, mas segue (re)constituindo, reiterando e legitimando exercícios profissionais que naturalizam ações, lugares e arranjos institucionais que tomam atributos femininos como recurso funcional às necessidades da intersetorialidade proposta na política estudada.
CHIARI et al.	2018	Avaliar a implementação e execução do PSE no Município de Belo Horizonte, Minas Gerais, os mecanismos que favorecem a ação intersetorial e a percepção dos gestores sobre a intersetorialidade.	Demonstrou uma baixa utilização dos mecanismos integradores e o predomínio da lógica setorial nessa instância do programa. Além de notar-se uma dificuldade na construção da intersetorialidade também no desenvolvimento das ações do PSE. A potencialidade das ações intersetoriais não reverberou nas práticas dos gestores nem na atuação sobre os territórios.
SOUZA, et al.	2018	Este relato de experiência apresenta a construção do modelo teórico lógico para intervenção na promoção da atividade física e alimentação saudável dos escolares da rede pública de ensino no município de Parintins, Amazona.	O município não apresentava uma estrutura de sistematização das práticas de saúde na escola. Foi elaborado um modelo teórico lógico que envolveu prerrogativas de atuação da gestão setorial municipal no PSE. Ações de promoção da atividade física e alimentação saudável dos escolares do ensino básico foram planejadas e fomentadas nas escolas do PSE.

BATISTA, MONDINI; JAIME.	2017	Descrever a experiência no desenvolvimento de ações do Programa Saúde na Escola (PSE) e da alimentação escolar relacionadas à prevenção do excesso de peso no município de Itapevi-SP, Brasil.	30,6% dos 7.017 escolares apresentaram excesso de peso; alimentos ultraprocessados estiveram presentes na maioria dos cardápios do desjejum/ lanche da tarde (68,4%), enquanto os alimentos in natura e minimamente processados preponderaram no almoço (92,4%); temas relacionados à alimentação, nutrição e prática de atividade física foram contemplados nas atividades curriculares de 14 escolas.
FARIAS et al	2016	Conhecer e analisar o processo da intersetorialidade no Programa Saúde na Escola (PSE) em um município da região metropolitana de Pernambuco.	A pesquisa revelou que o maior dilema é operar uma política necessariamente intersetorial. Mudanças estão sendo implementadas, mas o que se observa é a escassez de capacitação e educação permanente, além da inexistência de protocolos que norteiem o desenvolvimento de ações intersetoriais.

QUADRO 2: Abordagens dos autores.

No artigo de Benedicto et al (2020), observa-se que ouve na discussão com base na VII Diretriz da Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde que busca “promover a comunicação, encaminhamento e resolutividade entre escolas e unidades de saúde, assegurando as ações de atenção e cuidado sobre as condições de saúde dos estudantes” (BRASIL, 2011, p. 7). Tais práticas correlaciona-se ao artigo analisado, que se constatou as dificuldades no desenvolvimento da comunicação das crianças, principalmente na fase pré-escolar, em alterações por infecções no ouvido, hábitos orais deletérios como principal a sucção de mamadeiras e a prematuridade, prejudiciais no desenvolvimento das habilidades auditivas e a dificuldade também no desenvolvimento da linguagem, que consequentemente interferem no rendimento escolar dessas crianças. Desse modo, foi notável a necessidade de orientação aos pais através das ações do PSE pelos profissionais de atenção básica à saúde e educadores para que haja intervenções precoces aos fatores de riscos apresentados.

Já o autor Brambilla et al (2020), que de acordo com a VIII Diretriz da Cartilha da Secretaria de Atenção à Saúde, que trata de “atuar efetivamente, na reorientação dos serviços de saúde para além de suas responsabilidades técnicas no atendimento clínico, para oferecer uma atenção básica e integral aos educandos e à comunidade.” (BRASIL, 2011, p. 7). De modo que, antes as políticas de saúde e educação existentes no ambiente escolar apresentavam limites na comunicação entre os setores, através de uma atuação fragmentada, nas quais não se identificavam as ações coletivas de intersetoriedade. O fato principal apresentado no artigo, é o alto índice de encaminhamento e uso excessivo de prescrição de medicamento que não se obtinham resultados reais de melhorias na qualidade de vida dos educandos. Dessa forma, com o projeto do PSE em prol da desmedicalização do cuidado em saúde, ocorrendo a comunicação mutua entre os setores de educação, saúde e assistência social, saindo da lógica biomédica, trabalhando em coletividade, foi

possível apresentar resultados significativos com o processo do cuidado prestado aos estudantes segundos os profissionais de educação e saúde do município.

No artigo de Santos et al (2019), analisando a parti da III Diretriz da Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde, que busca "promover a articulação de saberes, a participação dos educandos, pais, comunidade escolar e sociedade em geral na construção e controle social das políticas públicas da saúde e educação"(BRASIL, 2011, p. 7). Assim, o artigo aborda a importância de ampliar a compreensão dos estudantes a respeito do desenvolvimento da sexualidade e autoconhecimento das transformações que ocorrem no próprio corpo, no decorre da adolescência. Nessa perspectiva, o PSE trouxe ações de promoção a saúde em um ambiente escolar didático havendo a reconstrução de conhecimentos aplicados sob as práticas de atenção de saúde visando a prevenção de doenças, na qual os alunos discutiam os assuntos abordados, havia trocas de experiências, proporcionando conhecimentos e saberes ao cuidado à saúde.

Segundo Silveira et al (2019), podemos relacionar suas abordagens a I e II Diretriz da Cartilha da Secretaria de Atenção à Saúde de modo a "tratar a saúde e educação integrais como parte de uma formação ampla para a cidadania e o usufruto pleno dos direitos humanos"; e respectivamente, "permitir a progressiva ampliação intersetorial das ações executadas pelos sistemas de saúde e de educação com vistas à atenção integral à saúde de crianças e adolescentes"(BRASIL, 2011, p. 7). Posto isto, na abordagem do artigo, problematiza as práticas de intersetorialidade fundamentando os fatores de articulação da teoria das propostas de ações do PSE, que resulta na sobrecarga aos profissionais de educação e saúde que já possuíam funções de acordo com suas especialidades, devendo se comprometer a novas responsabilidades nas quais não tinham qualificações. No mais, ressalta a generalidade principalmente a feminização referente a sobrecarga de trabalho baseado no histórico, no qual a mulher exercia múltiplas jornadas de trabalho, como mãe, dona de casa, e trabalhadora, na premissa que os profissionais facilmente dariam conta na articulação de novas funções. Dessa forma, colocar a intersetorialidade em funcionalidade é necessário o devido reconhecimento do trabalho exercido pelos profissionais, qualificação, planejamento, espaço para diálogo entre as partes, em ações que promovam melhorias de qualidade de vida no contexto atual onde crianças e adolescentes enfrentam diariamente situações de vulnerabilidades.

Segundo o estudo de Chiari et al (2018) observa-se fomentando-se pela II diretriz da Cartilha da Secretaria de Atenção à Saúde "permitir a progressiva ampliação intersetorial das ações executadas pelos sistemas de saúde e de educação com vistas à atenção integral à saúde de crianças e adolescentes" (BRASIL, 2011, p.11). No artigo em questão foi comprovado uma falha no processo intersetorial nos campos da gestão e desenvolvimento do PSE. As propostas identificadas nos textos e notícias institucionais não eram refletidas na prática dos gestores nem nas ações feitas na comunidade, estando presente apenas no papel. Sendo ressaltado em sua conclusão que deve-se priorizar a educação e capacitação

detenham permanentemente o tema da intersetorialidade. (CHIARI et al, 2018)

No artigo de Souza et al (2018) podemos analisar segundo a IV diretriz na Cartilha da Secretaria de Atenção à Saúde "promover a saúde e a cultura da paz, favorecendo a prevenção de agravos à saúde, bem como fortalecer a relação entre as redes públicas de saúde e de educação"(BRASIL, 2011, p.11). O artigo apresentou a construção de um modelo teórico lógico para as ações municipais do PSE para a prática de ações mistas de educação, saúde e assistência social no âmbito central, regional e local. Os temas abordados pelo PSE durante a pesquisa eram focados em na promoção de atividade física e alimentação saudável, evitando agravos a saúde. Entretanto, durante a construção do modelo lógico, notou-se a pouca representatividade de alguns setores para definir a equipe do Grupo de Trabalho Intersetorial Municipal (GTI-M). No artigo conclui-se que o modelo teórico lógico desenvolvido pode colaborar no planejamento das ações do PSE, ampliando estímulos e oportunidades para implantação do estilo de vida saudável entre os escolares.

Conforme Batista et al, (2017), avaliando seu artigo a partir da VI diretriz da Cartilha da Secretaria de Atenção à Saúde, "fortalecer o enfrentamento das vulnerabilidades, no campo da saúde, que possam comprometer o pleno desenvolvimento escolar"(BRASIL, 2011, p.11). O presente artigo realizou um estudo descritivo em escolas públicas relacionada a alimentação, nutrição e atividade físicas curriculares e extracurriculares. Após coletar os dados o artigo afirma que quase um terço das crianças estão acima do peso, além de constatar que 68,4% do cardápio escolar é de alimentos ultraprocessados que não se enquadram como alimentos saudáveis. Os autores concluíram que deve haver a uniformização do cardápio escolar quanto ao oferecimento de alimentos saudáveis, além de monitorar e avaliar programas e políticas públicas focadas no ambiente escolar e se necessário o modificando também prezando pela melhor atuação coletiva.

Enquanto no artigo de Farias et al, (2016) segundo a II Diretriz da Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde, "permitir a progressiva ampliação intersetorial das ações executadas pelos sistemas de saúde e de educação com vistas à atenção integral à saúde de crianças e adolescentes"(BRASIL, 2011, p.11). Foi realizado uma pesquisa estratégica de estudo de caso com caráter qualitativo para examinar a construção de intersetorialidade no PSE. Neste artigo foi observado que a intersetorialidade é um pratica reconhecida entre saúde e educação, mas ainda é pouco estimulada por motivos externos dos profissionais. Os autores ainda ressaltam a importância da escola pois, além de atingir um grande número de pessoas ela também é mais efetiva na mudança de comportamento graças a sua posição educacional na vida dos indivíduos. Seguinte os fatos estudados, o artigo afirma que a intersetorialidade ainda é um desafio para se conquistar, mas poder ser possível sua realização quando acompanhada de uma boa gestão local. Apesar de não ter sido o foco de estudos o artigo presenciou o impacto em saúde das ações intersetoriais no qual rompeu ações unicamente centradas na atenção às doenças. As mudanças são possíveis e estão sendo implementadas, mas ainda há uma grande escassez de capacitação e educação

permanente, além da ausência de protocolos que orientam o desenvolvimento de ações intersetoriais.

Observa-se tomando como base nas diretrizes da Cartilha da Secretaria de Atenção à Saúde (2011), que os autores analisados abordaram em seus estudos as diretrizes I, II, III, IV, VI, VII e VIII. Os artigos mencionados apresentaram dados e informações cientificamente importantes segundo as diretrizes do PSE com intuito de abordar fatos pouco estudados no programa, e consequentemente melhorar seu desempenho. Um fato frequentemente discutido seria sobre a necessidade de capacitação e educação permanente dentro de suas ações (FARIAS et al, 2016; CHIARI et al, 2018). Contudo os autores não abordaram estudos relacionados a V Diretriz que se baseia nas ações em conjunto com o Sistema Único de Saúde (SUS) para potencializar o impacto de suas ações e aproveitamento de recursos voltadas para os alunos e familiares. Sendo está uma diretriz muito importante e relevantes para futuros estudos, visto que ela também adentra no âmbito saúde pública regida pelo SUS, que, em seus compartilham dos princípios (prevenção, promoção e recuperação da saúde) semelhantes do PSE (promoção, prevenção e atenção à saúde).

3.2 Interpretação da análise

Observa-se que após a realização do estudo, foi possível identificar as ações apresentadas pelos autores ao longo dos textos analisados, que com base na Cartilha da Secretária de Atenção à Saúde, constituída de oito diretrizes que definem e delimitam as ações a serem tomadas. Ressalta-se, que o objetivo do programa é promover qualidade de vida aos estudantes por meio de ações de prevenção, promoção e atenção à saúde.

Com base nisso, foi possível encontrar nas análises as ações voltadas a ampliação da concepção de saúde, que se preocupa na realização de interversões para a construção de um ambiente saudável, através do compartilhamento de saberes, discussões de ideias que busque práticas de qualidade de vida, de acordo com todo o processo de ensino-aprendizagem dos educandos. Nessa perspectiva, ressalta-se que III diretriz na Cartilha da secretaria de atenção à saúde, traz a articulação dos saberes e participação dos educandos nas ações de promoção a saúde, que segundo a abordagem do autor (SANTO et al, 2019) se debruçou em estudar a vivência dos estudantes na construção e execução de uma atividade do PSE, que visa a prevenção de doenças e obteve como resultados a concepção dos estudantes em entender a importância das ações de promoção a saúde e o impacto que essas ações podem trazer não somente para qualidade de vida dos educandos, mas também a toda a comunidade inserida nesse novo contexto.

No entanto, observa-se que os autores (SILVEIRA et al, 2019; CHIARI et al, 2018; FARIAS et al, 2016) já respondem por outra visão, que compartilham de semelhantes abordagens relacionadas a II diretriz, que consiste em “Permitir a progressiva ampliação intersetorial das ações executadas pelos sistemas de saúde e de educação com vistas à atenção integral à saúde de crianças e adolescentes”(BRASIL, 2011, p. 7). Nesse sentido,

foi possível compreender que as ações relacionadas a concretização da intersetorialidade abordada nas escolas analisadas, não condizem com as ações propostas pelo PSE, de modo que os estudos apontam que há carência de comunicação entre os setores de saúde e educação, em uma atuação fragmentada, além da falta de capacitação dos profissionais de saúde e educação relacionadas aos conhecimentos na área do setor parceiro, essa articulação sem a devida qualificação ocasiona ainda a sobrecarga no trabalho.

No mais, percebe-se que as ações de intervenção ao enfrentamento as vulnerabilidades vivenciadas por crianças e adolescentes está muito além do ambiente escolar, envolve não somente os profissionais de saúde e educação, mas a participação dos pais e toda a comunidade inserida nesse novo contexto, que tem com principal propósito a busca por melhorias de vida no cuidado a saúde, mediante as ações do PSE. Nesse sentindo, o estudo dos autores (BENEDICTO, et al, 2020; BRAMBILLA et al, 2020; SOUZA et al, 2018; BATISTA et al, 2017) apresentam a necessidade de intervenções nos agravos a saúde abordados em seus estudos. Seguindo o mesmo entendimento, é notório que as ações de intersetoriedade enfrentam uma série de desafios para que haja de fato ações pontuais de promoção a saúde, em vista, que mesmo após anos de implantação do PSE ainda há a falta de compreensão em diferenciar as ações de promoção a saúde das de prevenção as doenças, que segundo Cavalcanti et al (2015, 399), "[...] É que por mais que seja afirmada a Promoção da Saúde como princípio norteador para a condução de suas propostas, não é possível identifica concretamente que seja adotada como centro nuclear do Programa".

4 | CONCLUSÃO

Analisar as ações do Programa Saúde na Escola, abordadas pelos autores em seus estudos não foi uma tarefa simples, justificado principalmente pela grande escassez de trabalhos que abordem o programa e além disso, a pouca variação de ações não ocorrida dentro do programa ao longo de sua história de existência, restringindo bastante o material a ser analisado. Deste modo, a criação deste estudo demandou uma análise exploratória mais aprofunda em outras fontes como outros autores, cartilhas, portais e até mesmo a própria constituição. A partir do conteúdo explorado dentre as fontes citadas foi possível amadurecer a visão sobre as questões públicas ligadas as ações do Programa Saúde na Escola (PSE). Assim, com base no conhecimento adquirido, foi realizado a análise dos autores com o objetivo de discorrer quais ações abordadas pelos autores nas publicações no Scielo de 2016 a 2020 sobre o Programa Saúde na Escola (PSE).

Com o progresso da pesquisa, constatamos que o PSE possui diretrizes claras que objetivam a construção de um ambiente saudável e a qualidade de vida dos educandos. Entretanto, a comunicação entre os setores ainda é pouco efetiva e necessita ser mais elaborada para ser colocada em prática com eficácia.

Outras discussões abordadas são em relação a falta de capacitação e a sobrecarga gerada pelas novas funções atribuídas aos profissionais de educação e saúde, além de não serem reconhecidos devidamente pela contribuição do seu trabalho integrado, não necessariamente envolvendo somente a renumeração pelas funções adicionais, os profissionais ainda acabam sendo responsabilizados pela não eficácia das ações do programa. E para que mude essas premissas é necessário o replanejamento e reorganização entre as políticas de saúde e educação, que priorize a qualificação desses profissionais, buscando a articulação concreta e permanente entre os setores.

Embora sua estrutura teórica seja determinada pelos pilares da intersetorialidade, as ações realizadas pelo PSE ainda estão repletas das características do modelo biomédico, ficando atrelado aos seus antigos conceitos e por este motivo dando mais destaque as ações curativas, deixando as ações de promoção de saúde esquecidas no papel. Dentre os possíveis fatores responsável por esse erro, destaca-se a troca dos termos prevenção da saúde e a promoção da saúde, enquanto a prevenção da saúde baseia suas ações na ausência de doenças, a promoção vai além das enfermidades e atuando para impulsionar a saúde e o bem-estar. Dessa forma, para que ações de promoção a saúde sejam aplicadas adequadamente, devem estar devidamente atreladas as diretrizes do PSE.

Devido a escassez de conteúdo referente a delimitação do tema, sugere-se aos trabalhos futuros um maior aprofundamento em pesquisas relacionadas a promoção de saúde, na qual é um assunto pertinente, porém ainda há poucas discussões entre os autores.

REFERÊNCIAS

BATISTA, M. S. A; MONDINI, L; JAIME, P. C. **Ações do Programa Saúde na Escola e da alimentação escolar na prevenção do excesso de peso infantil:** experiência no município de Itapevi, São Paulo, Brasil, 2014**.** Epidemiol. Serv. Saude, Brasília, v. 26, n. 3, pp. 569-578, jul-set, 2017. https://www.scielo.br/j/ress/a/jRZhMdZgDsnPVQpbwCVsj8L/?lang=pt&format=pdf (12 de jan. 2021).

BENEDICTO, N. M; MARIM, G. C; SIMÕES, H. O; JORGE, T. M. Fatores de risco para distúrbios e queixas da comunicação em pré-escolares de um Programa de Saúde na Escola. **Revista Cefac**, São Paulo, v. 22, n. 6, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rcefac/a/tHTngPNHLXDW9rqXQFqgfyD/?lang=pt&format=pdf Acesso em:12 de jan, 2021.

BRAMBILLA, D. K; KLEBA, M. E; MAGRO, M. L. P. D. Cartografia da implantação e execução do programa saúde na escola (pse): implicações para o processo de desmedicalização. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.36, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edur/a/CGCSFCswjgpYXCV7FYswhDf/?lang=pt& Acesso em: 12 de jan, 2021.

BRASIL, Caderno do gestor do PSE. Brasília: Ministério da Saúde e Ministério da Educação, 2015. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/caderno_gestor_pse.pdf (23 de dez, 2020).

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2008. https://conselho.saude.gov.br/web_sus20anos/sus.html Acesso em: 3 de jan, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_196_.asp Acesso em: 28 de dez, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_197_.asp Acesso em: 29 de dez, 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_205_.asp Acesso em: 28 de dez, 2020.

BRASIL, DECRETO Nº 6.286. Institui o Programa Saúde na Escola - PSE, e dá outras providências, 186º da Independência e 119º da República. Brasília: Verbo jurídico, [2007]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6286.htm Acesso em: 6 de janeiro de 2021.

BRASIL, PROGRAMA DE SAÚDE NAS ESCOLAS. Brasília: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal/194-secretarias-112877938/secad-educacao-continuada-223369541/14578-programa-saude-nas-escolas Acesso em: 5 de jan, 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Secretaria Executiva Sistema Único de Saúde (SUS**): princípios e conquistas. Projeto Promoção da Saúde – Brasília: Ministério Saúde, 2000. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br Acesso em: 5 de jan, 2021.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Projeto Promoção da Saúde**. As cartas da promoção da saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Brasília, DF, 2002. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cartas_promocao.pdf Acesso em: (8 de jan, 2021).

BRASIL, Ministério da Saúde. **Passo a passo PSE:** Programa Saúde na Escola: tecendo caminhos da intersetorialidade. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica, Ministério da Educação. – Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2011. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/passo_a_passo_programa_saude_escola.pdf Acesso em: 5 de janeiro de 2021.

CAVALCANTI, P. B; LUCENA, C. M. F; LUCENA, P. L. **Programa Saúde na Escola:** interpelações sobre ações de educação e saúde no Brasil. Textos & Contextos, Porto Alegre, v.14, n. 2, p. 387-402, 2015. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3215/321543546014.pdf Acesso em: 05 de dezembro de 2020.

CHIARI, A. P. G; FERREIRA, R. C; AKERMAN, M; AMARAL, J. R. L; MACHADO, K. M; MARIA, I. B. S. **Rede intersetorial do Programa Saúde na Escola**: sujeitos, percepções e práticas. Caderno de Saúde Pública, 2018. Disponível em: https://www.scielosp.org/pdf/csp/2018.v34n5/e00104217/pt Acesso em: 12 de janeiro de 2021.

FARIAS, I. C. V; SÁ, R. M. P; FIGUEIREDO, N; FILHO, A. M. **Análise da Intersetorialidade no Programa Saúde na Escola.** Revista Brasileira de Educação Médica. Pernambuco, v. 40, n. 2, p. 261-267, 2016. https://www.scielo.br/j/rbem/a/39ZTRdxxTHwsQx5hCdjWzjB/?lang=pt&format=pdf (13 de Janeiro de 2021).

FREITAS, E. C; PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho cientifico**: Métodos e técnicas das pesquisas e do trabalho acadêmico (2ª ed), Rio Grande do Sul: **Feevale**, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** (6ª ed). São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf Acesso em: (22 de dezembro de 2020).

LOPES, I. E; NOGUEIRA, J. A. D; ROCHA, D. G. **Eixos de ação do Programa Saúde na Escola e Promoção da Saúde:** revisão integrativa. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 118, p. 773-789, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sdeb/a/SNsdFnbvBdfdhn76GQYGDtM/?format=pdf&lang=pt/ Acesso em: 24 de dez, 2020.

RIBEIRO, H. C. M. **Produção acadêmica da área temática mercados financeiro, de crédito e de capitais (mfc) divulgada no anpcont de 2007 a 2016**. Revista evidenciação contábil & finanças, João Pessoa, v. 5, n.3, p. 79-98, 2017.

SANTOS, T. F; SILVA, J. F; NASCIMENTO, M. B. C. **Programa Saúde na Escola:** contribuições e limites na perspectiva dos professores. Anais: Aracaju-SE, 2016. INSS 2179-4901. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/8855/2/ProgramaSaudeEscola.pdf Acesso em: 23 de dez, 2021.

SANTOS, A. C. D; GASPARIM, C. A; MONTEIRO, G. M; BRITO, M. R; SILVA, V. A. M**.** **Relato de Experiência:** Construção e Desenvolvimento do Programa de Saúde na Escola (PSE) sob a Perspectiva da Sexualidade na Adolescência. Revista Brasileira de Educação Médica, Brasília, v. 43, n. 40, p. 193-199, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbem/a/rrMFN7FbPMF9JP93XGQMgVy/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 12 de jan, 2021).

Severino, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. (23ª ed), rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. (3ª ed). rev. e atual. Florianópolis, 2001. Disponível em: http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf Acesso em: 25 de dez, 2020.

SILVEIRA, C. C; MEYER, D. E. E; FELIX, J. A. **A generificação da intersetorialidade no Programa Saúde na Escola**. Rev. Bras. Estud. Pedagog. Brasília, v.100, n. 255 p. 423-442, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbeped/a/QsFK3V7H56XL7rBKK7RcRsf/?lang=pt&format=pdf Acesso em: 12 de jan, 2021.

SOUZA, E. F. D; MARIA, C. S. S; SANTOS, S. F. S; PAULO, T. R. S; BRANDÃO, M.V. S; JÚNIOR, I. F. F. **Construção de modelo lógico na saúde do escolar: experiência do Baixo Amazonas**. Revista Brasileira de Enfermagem Reben. Parintins- AM, pp.1268-1673, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reben/a/f9tyWhWZMk8ShwKKJKmjQJx/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 12 de jan, 2021.

SPINELI, M. E. **Programa saúde na escola:** O “novo” desafio da intersetorialidade entre saúde e educação. Maringá. [dissertação de pós-graduação, Universidade Estadual de Maringá], 2014. Disponível em: http://www.cch.uem.br/grupos-de-pesquisas/gephe/pesquisa/teses-e-dissertacoes-defendidas/lista-de-arquivos-teses-e-dissertacoes/dissertacao_maria_eliza.pdf Acesso em: 23 de dez, 2020.

SUS, a saúde do Brasil. Ccs saúde, 2016. Disponível em: http://www.ccs.saude.gov.br/sus/antes-depois.php Acesso em: 22 de dez, 2020.

CAPÍTULO 6

O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO

Data de aceite: 01/02/2022

Roseane Grossi Silva
http://lattes.cnpq.br/2879577089040211

RESUMO: A linguagem simbólica está presente no cotidiano contemporâneo. A cultura é uma representação dos significados simbólicos, a nas sociedades marca as atitudes e pensamentos dos indivíduos, definindo os valores sociais. As organizações, como unidades presentes na sociedade e compostas pelos indivíduos, carregam no seu interior a cultura existente nas sociedades das quais participam. O Brasil possui uma cultura fortemente ancorada no sistema de relações pessoais, fruto de uma história social baseada na pessoalidade e no não conflito. A sociedade brasileira transfere para dentro de suas organizações os traços culturais, tradutores da essência da cultura presente no Brasil, e permite nessas organizações, a continuidade do sistema formado na sociedade como um todo. A sedução permite o surgimento de uma rede, associada aos traços brasileiros, funcionando como um mecanismo mantenedor da ordem social, presente desde a formação da sociedade brasileira. Este trabalho tem por objetivo mostrar que o jogo da sedução é um dos alicerces da permanência do poder de controlar das organizações brasileiras, e está ancorada na cultura nacional resultante do processo de formação dessa sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Formação da Sociedade Brasileira. Cultura Organizacional. Cultura Brasileira. Sedução.

INTRODUÇÃO

Longe de ser um consenso sobre o conceito de cultura, a cultura pode ser entendida como uma busca por significados que determina ao mesmo tempo base social e sua importância. A realidade na qual os indivíduos vivem também contribui para a formação da cultura, pois ela é a base para indicar quais elementos e significados serão compartilhados.

A preocupação com a forma de gerir das organizações acabou por resultar no interesse pela análise da cultura das organizações, interesse esse que perdura até os dias atuais. Por volta de 1980 (FREITAS, 2007b), a cultura se apresentou sob a forma de revistas voltadas para o público empresarial, que viam na tradução da cultura organizacional, a partir da divulgação do sucesso das empresas japonesas associado à cultura do Japão, uma solução definitiva para os problemas enfrentados no mercado. Também nesse período se inicia a cultura organizacional como um novo campo da administração de empresas na academia e começam a surgir os primeiros trabalhos de âmbito científico. Inicia-se a jornada rumo à análise das organizações como algo dotado, entre outros, não apenas de recursos humanos, mas que esses recursos implicam a necessidade de uma visão baseada nas características que os seres humanos

apresentam como a capacidade de interagir, construir, criar e recriar os espaços que vivem.

Buscando um melhor entendimento da cultura organizacional, Freitas (2007b) apresentou a partir da transferência consciente, dado o cuidado que se deve ter ao transportar conceitos de um campo ao outro, de conceitos antropológicos, os elementos que constituiriam a cultura de uma organização. Esses elementos seriam os valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; estórias; tabus e; normas.

Reflexo da cultura do país, a cultura das organizações carrega em sua essência a cultura da região ou país no qual a organização está inserida. As características de uma sociedade são transportadas para dentro das empresas que estão, de alguma forma, sob o teto de significados de um país ou região. O que é cultural no âmbito de determinado espaço, seus valores, crenças e significados compartilhados, é também verificado no espaço organizacional, dado que o indivíduo vive um processo de organização e uma troca constante com o espaço, a sociedade, e não menos com a organização, fundamental na vida dada a importância do trabalho na construção do indivíduo como tal.

A cultura do Brasil permeia todo o espaço organizacional brasileiro. Os traços culturais existentes no país estão de forma marcante no seio das empresas. As relações pessoais, afeto, paternalismo, hierarquia, malandragem, o jeitinho brasileiro, a sensualidade e o gosto pelo aventureiro são marcas presentes na sociedade brasileira e estão fundamentadas no processo de formação histórica desse país. Uma formação baseada, desde seus passos inicias, principalmente no sistema de relações e aversão ao conflito, gerou todo o arcabouço indispensável na construção e permanência da separação de classes. Esse sistema é o agente mantenedor da ordem, da concordância de lugares ocupados na sociedade e da transição temporária entre esses lugares quando assim se faz necessário e possível, dado o tratamento pessoal específico de cada indivíduo. A cultura como um modo de enxergar e viver compartilhado pelos indivíduos brasileiros envolve-os na teia da sedução, chamando para viver o mundo das relações, lugar que permite resolver os problemas de maneira amistosa.

De acordo com o dicionário virtual AULETE DIGITAL, seduzir tem como sinônimo “1. Causar admiração ou atração a; encantar, fascinar; 2. Persuadir ardilosamente inclinando ao erro; 3. Ter grande influência sobre”.

A organização seduz o indivíduo na medida em que ele se sente por ela protegido, amparado. A sedução permite, no âmbito das organizações o poder, o assédio moral, a identificação com a organização, os conflitos de gênero, a expatriação e o estrangeirismo, a partir do momento que não concretiza vítimas, pois o seduzido jamais tem conhecimento de seu papel de vitimado, em sua consciência ele é um apaixonado.

O objetivo deste trabalho é mostrar que o jogo da sedução é um dos alicerces da permanência do poder de controlar das organizações brasileiras, uma das faces da sociedade brasileira, e está ancorada na cultura nacional resultante do processo de formação dessa sociedade.

Para alcançar o objetivo proposto desenvolveu-se em um único referencial teórico, a cultura, a cultura organizacional e a cultura brasileira, por entender que o tema cultura, a cultura nas organizações e cultura nacional transmitem a ideia de fusão se apoiando uns nos outros de maneira integrada. Não há fragmentos na essência da significação compartilhada, de acordo com o que foi proposto nesse trabalho, nem limites, na medida em que a cultura, as organizações e a cultura brasileira formam um composto relacionado. Na intenção de mostrar a atuação dos traços brasileiros, atribuindo especial atenção à sedução, foram mencionados os principais temas relacionados à esfera organizacional que estão envolvidos atualmente em outro tema ainda mais amplo: a cultura. Assim, como parte desse trabalho, foram apresentados os subtópicos o poder, o assédio moral, a identidade organizacional, o gênero, a expatriação e o estrangeirismo. Por fim foram dispostas as considerações finais.

CULTURA, ORGANIZAÇÕES E CULTURA BRASILEIRA

A linguagem simbólica está bastante presente no cotidiano contemporâneo.

O sistema exibe sinais, se exprime por meio de códigos, enquanto que o universo da consciência engendra símbolos, não como uma manifestação específica e mensagem discreta, mas como um estado da consciência, um estado de espírito. Por um lado, o sinal pertence a um universo relativa e momentaneamente estável, regido pela lei da arbitrariedade e pela necessidade de comunicação funcional. É o sinal cristalizado. Já o símbolo, pertence ao imaginário. À força de representações, alusões, sugestões e aproximações. O símbolo traduz formas e realizações de que forçosamente participamos, mas que ainda não conseguimos expressar. O símbolo não é, diretamente, uma peça no sistema de comunicação funcional e sim um procedimento ativo da consciência que, por meio da representação, procura continuamente dar sentido tanto à ordem da percepção quanto à ordem da imaginação (BOUCHARD, 1996).

De acordo com Kossovich (1997) *apud* Saraiva e Carrieri, (2008) a linguagem, por sua vez, permite acesso a um mundo de signos que é sempre codificado e restrito do ponto de vista social. Assim os signos se tornam símbolos à medida que são passíveis de interpretação de acordo com uma perspectiva particular. São capazes de interpretar um signo de uma dada maneira, indivíduos que compartilham referências a respeito deste signo, assim como um signo pode representar múltiplas possibilidades de simbolização, dependendo das diferentes interpretações. Bouchard (1996) considera que se admitirmos que o ser humano desenvolve determinada ação pelo sentido, atribuído a algo, recebido, constantemente criado e recriado, então o ser humano é prisioneiro daquilo que vê. Visão essa não física, mas interior, lugar no qual se localiza o sentido produzido pelo jogo complexo e continuado das representações. Visão de mundo.

Dessa forma, a cultura, como um fenômeno social, pertence a uma ordem simbólica,

ela é o esboço de nossas propensões imaginárias, o sistema eminentemente aberto de representações que compartilhamos com outros, representações atuais e atualizadas, passadas e padronizadas, virtuais e que podem concretizar-se. Imagens capazes de se alto representar, espécie de modelos que mantêm vínculo com a linguagem (CASSIRER *apud* BOUCHARD, 1996).

Para Geertz (1989) a ideia de uma cultura é fundamentalmente uma hierarquia estratificada de estruturas em que as ações dos seres humanos são produzidas, percebidas e interpretadas. Assim o entendimento de cultura ocorreria através de uma busca e de um entendimento por estruturas de significação, que determina ao mesmo tempo sua base social e sua importância. A cultura seria antes mesmo de ser sinônimo de valores e crenças partilhados, formas compartilhadas de perceber a realidade, e em termos de que esses valores e crenças individuais podem ser compreendidos.

As organizações são processos que produzem sistemas de significados comuns. Sob a ótica representativa da cultura as organizações são, na sua essência, realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. Esta visão enfatiza que são os artefatos culturais que contribuem para o esboço da realidade organizacional. No entanto, deve ser dada atenção à administração das empresas partindo da cultura organizacional (MORGAN, 1986).

Segundo Freitas (2007) apesar de não podermos definir corretamente quando ocorre o nascimento de um campo de conhecimento, pois nenhum tema surge sem um referencial anterior no qual se apoia alguns de seus pressupostos e/ou métodos, o discurso marcante sobre cultura organizacional data a década de 80. O crescente ganho de competitividade dos japoneses, principalmente no setor de automóveis, e queda da produtividade norte-americana, conduzia a explicações sem maiores questionamentos para o surgimento de um novo campo de conhecimento: a cultura nas organizações. Mas havia dentre os pesquisadores críticas sobre o modo como vinha sendo abordada a teoria das organizações, sendo sugerida uma visão mais holística que considerasse as organizações como uma instituição humana no seu conjunto. O estudo e entendimento da cultura organizacional mostram como esse modo de ver a administração pode ser utilizado para delinear a realidade da vida nas organizações, aumentando a integração entre as ações.

Com o passar do tempo as articulações entre modelos de organização, mitos e legitimidade vão sendo questionados. Os atores sociais mostram sua capacidade de mudança demandando modelos diferentes. Assim, nossa época tem transformado as formas de dominação até então utilizadas. A organização torna-se um espaço de bricolagem ideológica, em que os gestores incumbem de desenvolver e alimentar a cultura que eles querem consensual. Nesse construir se desenvolve toda a arte de sedução e de fascinação da gestão contemporânea, oferecendo espaços identificatórios, recriando

locais de referência mítica, buscando a colaboração dos funcionários e recuperando os valores que são tidos como os mais convenientes para a gestão pretendida. Faz com que os indivíduos adotem e se deixem influenciar pelas crenças, valores e outros elementos culturais da organização, a partir da associação que se tem desses elementos, como uma imagem positiva (PIMENTA E CORRÊA, 2007).

Cada região apresenta uma cultura diferente. Motta (1997), citando a pesquisa de Hofstede (1984), ressalta a importância que a cultura nacional possui na explicação das diferentes atitudes e valores, quando se refere ao trabalho. Assim, quando se pretende alcançar uma mudança efetiva é necessário centrar nos pressupostos básicos da cultura organizacional, para isso é preciso conhecer suas raízes, origens, desenvolvimento e o perfil de como se é atualmente. A análise da cultura contribui na gerência de mudanças nas empresas (MOTTA, 1997).

Apesar de o Brasil ser um país de território imenso e possuir uma heterogeneidade e diversidade cultural (MUZZIO e CASTRO, 2008) pode-se identificar traços que são marcantes na cultura brasileira, traços que refletem a essência do brasileiro (MOTTA *et al.* 2001; FREITAS, 1997) tais como, a cordialidade e a preferência por relacionamentos pessoais afetivos ocasionados por uma valorização da família-partenalista como norteadora de todas as relações pessoais; a malandragem e o jeitinho brasileiro; a grande distância entre as camadas sociais, ou seja, entre os donos do poder e o povo; o erotismo; a não valorização do trabalho manual e; o estrangeirismo, valorização de outros países ao invés do próprio Brasil. Estes traços são reflexos do processo de formação da sociedade brasileira que ultrapassam as gerações. Sendo assim, a cultura brasileira estaria certamente presente nas organizações brasileiras (MOTTA *et al.* 2001).

Freitas (1997) discorre sobre cinco traços, mas longe de esgotar o assunto, o que no seu entender, são os principais na cultura brasileira: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro. A hierarquia, de um lado, se baseia na relação escravo-senhor de engenho presente no processo de colonização do Brasil em que a força de trabalho escravo era reprimida, separada e calada gerando uma estratificação social rígida e hierarquização, fazendo surgir uma distância quase que infinita entre senhores e escravos. Por outro lado, o sistema agrário era baseado na família patriarcal. O patriarca centralizava o poder enquanto à família colonial era fornecida a idéia de normalidade desse poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Resultado: grande modelo moral de regulamentação entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, e que é praticamente inflexível.

Na propagação do capitalismo a ideia fundamental é de comunidade fundamentada na igualdade e homogeneidade de todos os membros (DA MATTA, 1986 *apud* FREITAS, 1997). No Brasil, essa ideologia de impessoalidade do liberalismo democrático não se cumpriu integralmente. A aristocracia rural e semifeudal importou o capitalismo e tratou de moldá-lo de acordo com seus interesses, encaixando-o até onde ele coincidia com seus

privilégios e interesses. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e do coração. O personalismo nasce com a nossa unidade básica baseada na relação pessoal, em detrimento do indivíduo. Surge então a relação paternalista, o pai (superior), ao mesmo tempo que controla e ordena o subordinado (econômico), também agrada e protege (pessoal).

O tratamento não igualitário dispensado às pessoas possibilita uma navegação social, entre a multiplicidade de gradações sociais, extremamente baseada nas relações, nos laços de família e amizade. Em uma sociedade de pessoas (o pessoal em detrimento do individual), o indivíduo é reconhecido e valorizado pela sua rede de relações interpessoais e pela sua "esperteza" (DA MATTA, 1983). O malandro é aquele que é sempre valorizado, dada sua flexibilidade e esperteza para se livrar de momentos embaraçosos, difíceis.

A sensualidade está presente no dia-a-dia do brasileiro. Os colonizadores portugueses já possuíam uma cultura poligâmica antes mesmo de chegarem ao Brasil. A poligamia e o "cunhadismo" (aceitação de estranhos para laços matrimoniais) existente entre os indígenas brasileiros (RIBEIRO, 1995 *apud* FREITAS, 1997), a necessidade de recursos humanos para auxiliar na colonização e a ausência da mulher branca (FREYRE, 1966 *apud* FREITAS, 1997), e a poligamia portuguesa, conhecida através do contato que os portugueses possuíam com os mouros, encontrou terreno fértil para ser continuada. A sensualidade se traduz também na culinária com seus nomes beijinho, casadinho e ingredientes picantes, nas músicas e manifestações, tais como o funk e o carnaval, por exemplo.

Apesar de o Brasil ser um país de pluralidade nas representações sociais e o imigrante ser a representação do trabalhador, o "espírito" brasileiro é o aventureiro (HOLANDA, 1984 *apud* FREITAS, 1997). O brasileiro é um grande adepto do retorno em curto prazo, da lei do menor esforço (FREITAS, 2007), sendo o trabalho manual um esforço tipicamente do escravo, aquele que deve servir ao senhor incondicionalmente. Reflete-se daí o tratamento desqualificado que o trabalho manual possui na sociedade, e que por sua vez é bastante difundido entre os brasileiros (DA MATTA, 1986 *apud* FREITAS, 1997).

No Brasil formou-se uma estrutura social em que a hierarquia parece estar baseada na intimidade social. As relações se iniciam no plano econômico, mas transportam-se, com o tempo, para o plano social. As relações pessoais adquirem uma das características mais marcantes da cultura brasileira. Nessa estrutura social as classes sociais se comunicam por meio de um sistema de relações separadas não apenas pelo econômico, mas cortada em diversos outros pontos que procuram, a todo instante, classificar a sociedade (GLUCKMAN, 1977 *apud* DA MATTA, 1979). Esse sistema de relações termina por permitir uma estabilidade social, na medida em que desencoraja os conflitos presentes no sistema de diferenciação social e político. No Brasil, onde as relações sociais, inclusive as de trabalho, se baseiam em laços pessoais e valores da intimidade (BARRET, 1972 *apud* DA MATTA, 1979); na consideração e no favor (SCHWARZ, 1977 *apud* DA MATTA, 1979); no

respeito (VIVEIROS DE CASTRO, 1974 *apud* DA MATTA, 1979) e; nas apreciações éticas e estéticas generalizantes, tais como categorias de limpo, bem apessoado, de fino trato; faz-se a possibilidade de um sistema de hierarquização continuado e múltiplo entre as várias posições sociais. Esse sistema prevalece mesmo quando as classes são radicalmente diferentes ou formalmente idênticas (MATTA, 1979).

Para o autor a possibilidade de múltiplos eixos na sociedade, além de retratar a complementaridade dos extremos da escala hierarquizada, permite igualmente a diferenciação contínua e sistemática dos iguais. E, portanto, proporciona um esqueleto hierárquico e complementar que partilha, ao mesmo tempo, os ideais igualitários, complicando de maneira a não deixar claro, o modo sob o qual se opera a dominação pelo sistema. Barbosa (1996) cita em um de seus trabalhos de que no Brasil predomina uma sociedade relacional, em que há a conjugação da visão hierárquica tradicional com outra igualitária e individualista.

De acordo com Motta e Alcadipani (1999) é devido primordialmente a importância das relações, do emotivo, do sentimentalismo, marcados por relações de amor e ódio que se concretizam as atitudes econômicos-racionais, como uma característica cultural brasileira.

O jeitinho brasileiro, segundo esses autores, "como o próprio nome diz, é brasileiro". É o processo pelo qual uma pessoa busca atingir um objetivo burlando o dever (a lei, as regras), pois caso o cumprimento da lei se faça necessário, inviabilizará ou tornará difícil a ação pretendida pela pessoa que solicita o jeitinho. Já para a pessoa que o concede, essa tende a considerar a situação particular do solicitante como mais importante do que a lei, que é aplicável a todos os indivíduos, fazendo uma reinterpretação da validade do que é determinado como universal para priorizar o caso específico. Assim, o pessoal se torna mais importante que o universal aos olhos do solicitado, ficando restrito a esse, o poder de julgamento e decisão.

De acordo com Weber (2000) *apud* Migueles (2003) as intenções, interações e corporações dos seres humanos atuam sobre fatos e contextos da sociedade e da história, podendo ser influenciadas e formadas através das ações. Porém, da mesma forma, o desenrolar das circunstâncias e os contextos da realidade social-histórica determinam o mundo ideal e as intenções dos seres humanos, e estes, em virtude da experiência social que vivem a todo momento, conhecem estas circunstâncias e contextos e se orientam por meio deles. Assim, os sujeitos sociais alteram contextos sociológicos, mas de maneira específica e em condições específicas.

O jeitinho brasileiro é um importante aliado da permanência do *status quo*, pois na medida em que as relações permitem dar-se um jeito, as pessoas conseguem resolver seus problemas sem a geração de um conflito, o jeitinho se ocupou de resolver o problema de maneira individual e amável para quem o solicitou, logo não se questiona, e assim não se altera a ordem estabelecida (MOTTA E ALCADIPANI, 1999).

O sistema de relações típico na sociedade brasileira associado ao jeitinho, de acordo com Motta e Alcadipani (1999), permite o controle social por uma de suas facetas, aquela reservada ao controle pelo amor, ou seja, a identificação total ou expressão de confiança. O controle do amor está ancorado em dois modos básicos do funcionamento do discurso, o fascínio e a sedução. No primeiro, o ser fascinante apresenta para o fascinado a possibilidade de alcançar ou mesmo ultrapassar o seu desejo mais profundo de ser reconhecido, identificado, amável, de se converter àquilo que lhe gera o fascínio. O ser fascinante arquiteta todo um teatro direto para prender o fascinado na armadilha daquilo que ele, o fascinado, pode vir a ser. Por outro lado, a sedução reside no jogo das aparências, o discurso anunciado não precisa se vestir de nenhum significado ou convite a ação, é fundamentada no discurso bem elaborado, na dicção evocadora, no sorriso que alicia. O seduzido não se sente forçado, ele é atraído, conquistado, sabe que o objetivo das palavras é apaziguá-lo. Já o sedutor possui a consciência de que a sedução é parte da mentira, do jogo. No jeitinho brasileiro o Estado pode se apresentar como fascinante, tanto para o solicitante como para o solicitado, e a sedução se torna necessária para que a pessoa que solicita atinja o objetivo almejado. A competição também está presente no jeitinho brasileiro, pelo poder de seduzir dos solicitantes e pelo poder de autoridade, de decisão sobre o que é regra, por parte daqueles que concedem o jeitinho.

Segundo Motta e Alcadipani (1999) as relações paternalistas com envolvimentos ambiguamente cordiais-afetivos e autoritários-violentos são lugares-comuns na história da formação da sociedade brasileira, e a existência dessas características permeia as organizações brasileiras.

Sendo o Brasil um país que carrega no seio de seu desenvolvimento histórico as relações pessoais, a amabilidade, a aversão pelo conflito aberto e o domínio, como eixo de seus valores, e sendo esses valores transferidos através das gerações até os dias atuais, está formado o aparato para se desenvolver as condições necessárias de sedução e de controle entre seus habitantes. Valores estes, que consequentemente estão refletidos em suas organizações.

O PODER

Segnini (1998), em seu trabalho que analisou as relações e o poder dentro de uma organização bancária brasileira, verificou todo o arcabouço cultural que se desenvolve dentro de uma organização no intuito de recriar a cultura do indivíduo aos moldes que a organização interessa. Inserido numa organização que privilegia a adesão ao seu ideário como critério para promoção na carreira fechada, o processo de treinamento de pessoal procura enfatizar a formação de comportamentos desejáveis, através da minimização das diferenças individuais, uniformizando-as de acordo com os padrões de conduta caracterizados pela obediência ao ideário organizacional. Não se trata apenas de formar

profissionais capazes para seus cargos, mas de despertar-lhes todo seu potencial de submissão à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para ingresso e promoção na carreira.

Como resultado desse trabalho a autora constatou que o regulamento interno, a declaração de princípios e a vigilância hierárquica, constituem os mecanismos de poder disciplinar da organização Bradesco, que procuram garantir a homogeneização em termos de utilidade e docilidade no interior do processo produtivo. O conteúdo e a forma nos quais esses mecanismos são utilizados referem-se ao contexto sócio econômico no qual a pretensa totalização do controle organizacional torna-se possível diante da pauperização da força de trabalho que privilegia.

O ASSÉDIO MORAL

A violência se estabelece e cresce no ambiente de trabalho, como tem ocorrido, porque existem causas enraizadas no processo e na organização do trabalho, bem como nos significados que são socialmente construídos e aceitos por indivíduos, grupos e instituições (FREITAS, 2007a). De acordo com Faria (2007) o *status quo* permite que ações e ideias não sejam interrogadas por ninguém. Essa relação ocorre e prospera dado que parte importante da organização reconhece no onipotente, a representação do poder real, e alimenta o desejo de se identificar com tal poder, sentindo mais poderosa em sua submissão. As organizações cultuam formas unívocas de simbolismo, com interpretações não únicas, que favorecem a reprodução de um imaginário que se opera nas relações de poder. Quanto mais o sujeito encontra em sua crença condições de conciliação consigo mesmo, mais propenso se torna às ameaças simbólicas, e mais desejoso de reviver em acordo com ele mesmo, evitando assim conflitos. O sujeito também busca um benefício nessa relação.

O assédio moral nas organizações foi entendido no trabalho de Corrêa e Carrieri (2005) como sendo condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou o grupo, durante a jornada de trabalho, mais comuns em ocasiões de uso do poder, visando a atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-o duvidar de si e da competência, podendo ocasionar danos a personalidade, dignidade ou a integridade física ou psíquica, desestabilizando-o perante os colegas e a organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional.

A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Para alcançar o conceito de identidade organizacional se faz necessário a apresentação da identidade como um todo em seus múltiplos níveis de análise. De acordo com Machado (2003) mesmo estabelecendo os níveis pessoal, social, no trabalho e

organizacional, para a identidade, esses níveis coexistem. Há uma estreita ligação entre os níveis de análise, já que todos possuem como base o comportamento de indivíduos e grupos.

A identidade pessoal constitui a tentativa de o indivíduo construir psicologicamente o conceito de si, a partir da intermediação constante das identidades assumidas e das identidades visadas (DUBAR, 1996 *apud* MACHADO, 2003). Ela se estabelece pela ação simultânea da socialização e da individualização no aprendizado e na vida do sujeito. Destaca-se nesse ponto, a importância da linguagem, que é caracterizada pela interação, dada a assimilação de símbolos do sistema social e pela independência entre essa sociedade e seus símbolos, a partir do trabalho de remontagem de significados que o indivíduo faz constantemente em sua consciência (NOGUEIRA, 2007).

Segundo Nogueira, (2007) o ser humano é o ser socializado em relação a um determinado meio. A sociedade domina e condiciona os sentidos e os significados, ela invade o indivíduo na medida em que interfere em suas interações e criações. O indivíduo é ajustado ao meio, ao grupo, no compartilhamento dos gestos, ritos, atitudes, comportamentos, signos e outros elementos de modo que seja aceito e reconhecido pelo grupo. E por meio desse compartilhamento se forma a identidade social e, de acordo com Machado (2003), permite-se a tomada de consciência da diferenciação entre grupos.

O autor afirma que a construção de uma identidade pode ser um processo que corresponde ao estabelecimento das relações de poder existente entre indivíduos ou grupos, servindo para justificar e legitimar a ordem e a dinâmica sociais. A identidade não seria propriedade independente, estável ou intrínseca de uma pessoa ou grupo, mas um processo de interação social pelo qual se busca classificar, definir e descrever uns aos outros de forma simbólica e que parece regredir à situação anterior, permitindo a manutenção da ordem anteriormente estabelecida.

A socialização dos indivíduos no trabalho é entendida por Sainsanlieu (1995) *apud* Machado (2003) como fruto da experiência das relações de poder do universo produtivo que geram normas compartilhadas de comportamento, e a partir disso fornecem a possibilidade da construção de uma identidade do trabalho. Para Machado (2003) o fato de viver sob uma estrutura particular determina uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma na medida em que assimila as suas regras e normas de comportamento, e estabelece vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse espaço.

A identidade organizacional é entendida pelo julgamento que o indivíduo possui sobre os aspectos distintos, representados pelas fronteiras, exclusividade e referências, que garantem a identificação daquela organização em particular; os aspectos centrais, que são aqueles ligados aos elementos culturais, tais como crenças, valores, normas, compreendendo assim, a essência da empresa e; os aspectos duradouros, que são os que garantem a continuidade da empresa e sua constante transformação. Há, contudo, outro elemento de interação com essa identidade, a cultura. De acordo com Cuche, (1996) *apud*

Machado (2005) ela influencia a identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que eles constroem acerca da organização. Assim os traços da cultura brasileira exercem impacto nas organizações e podem estar relacionados com a construção da identidade organizacional das empresas nacionais.

O GÊNERO

De acordo com Cavedon *et al.* (2005) atualmente o trabalho é a principal referência para os indivíduos. Trabalhar significa existir e a identidade do trabalhador será conferida pela organização em que ele está inserido. Se tratando das mulheres, elas sempre trabalharam, mas seu trabalho ficava escondido por uma cortina estampada com a figura masculina, que a colocava em um plano inferior. Mas as mudanças na ordem econômica fizeram com que a mulher saísse dessa posição de passiva, para fazer parte de uma construção ativa de seus desejos frente à sociedade, desafiando o poder masculino. No entanto, de acordo com Benedicto (2007), apesar do mundo público estar sendo invadido pelas mulheres, pois as mulheres, no Brasil, estão se tornando mais qualificadas, se empenhando mais nos estudos em relação aos homens e ocupando cargos de prestígios na direção (QUENTAL, 2007), o ambiente controlador por parte do masculino nas organizações mantém-se quase inalterado, faltando espaço a mulher.

Dentro das organizações o crescimento da participação das mulheres em posições de alta direção é uma verdade confirmada. Organizações que contratam mulheres nos altos cargos são favorecidas no mercado por características femininas baseadas no desejo de realização e estilo de liderança voltada para as pessoas e não somente às tarefas. Mas existe ainda, o "teto de vidro", uma barreira invisível que proporciona comportamentos e preconceitos organizacionais, impedindo uma ascensão significativa das mulheres nos cargos de responsabilidade, de direção e tomada de decisões (BENEDICTO, 2007; QUENTAL, 2007).

Segundo Cavedon *et al.* (2005) as diferenças entre homens e mulheres têm se estreitado, mas ainda em nossos dias, a distância que separa os significados "ser homem" e "ser mulher" socialmente, estão, ainda, longe de serem mínimos, pois o papel da mulher, de submissão ao homem e de responsável única pela reprodução humana e os cuidados que essa perpetuação necessita (BENEDICTO *et al.*, 2007; QUENTAL, 2007), construído e gravado nos inconscientes da sociedade, inclusive das mulheres, ainda se fazem presentes.

A EXPATRIAÇÃO

De acordo com Freitas (2000) *apud* Lessa *et al.* (2008) "expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada em um país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade dessa empresa ou grupo localizado em outro país". Para Freitas (2001) o desafio que a diversidade multicultural compreende é o

de construir condições favoráveis a sua expressão de maneira equilibrada, colaborativa e complementar, sem prejuízo das necessidades psicológicas e emocionais dos seres humanos.

Complementarmente, sob outra visão das necessidades de adequação impostas pelo ambiente atual e multicultural, Freitas (2006) propôs o conceito de mobilidade. O próprio ser humano, inserido no contexto atual e compartilhando de vontades que surgem na sociedade, tem a necessidade de atravessar fronteiras em busca do novo. Mobilidade no sentido amplo se traduz na capacidade, disposição e no desejo que o indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à profissão, à empresa, cargo e saberes. Se torna indispensável a abertura às novas experiências, o indivíduo é seduzido pelo novo.

No entanto, de acordo com Freitas (2001), se os seres humanos têm a necessidade de conviver com o novo, com as mudanças e excitação do desconhecido, é também verdade que ele tem a necessidade de certo nível de estabilidade, de ordem de mundo conhecido, que forma o alicerce sob o qual ele faz diferentes construções e com as quais se identifica.

Quando um executivo e sua família partem para viver em outro país, não é apenas a relação com o emprego que está em jogo, é uma relação com uma nova vida que se associa a até então vivida. Uma vida diferente que se constitui fora dos seus hábitos, relacionamentos anteriormente estabelecidos, especialmente os de natureza familiar e afetiva. O novo viver desencadeia um processo de desestruturação-reestruturação psicológica (JOLY, 1992 *apud* FREITAS, 2001), mas o indivíduo se propõe a isso, dada o jogo da sedução desencadeado dentro da empresa que ele representa.

O Estrangeirismo

Segundo Faoro (1976) *apud* Motta *et al.* (2001) o aparelho buscado para gerir no período colonizador surgiu antes mesmo da população e que no Brasil as normas de ordem jurídica sempre foram criadas com a intenção de fazer surgir uma realidade e não de regulamentá-la. Os ornamentos jurídicos não eram construídos juntamente com as necessidades. Desde a colonização a implantação de modelos de outros países não considerava as peculiaridades brasileiras e essa implantação surge com intuito de que as sociedades em vias de desenvolvimento possam se articular, por meio de uma aparente modernidade, com as sociedades desenvolvidas das quais as primeiras são dependentes (REGGS, 1963; e GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* MOTTA *et al.*, 2001). Somos seduzidos pelo que é estrangeiro, o que vem de outros países possui maior valor, admiração, encanto.

A ideia de seguir o estrangeiro para não ficar atrasada e poder articular-se com ele está presente ao longo de nossa história, e o mesmo se observa nos modelos que são implementados nas organizações brasileiras. Repetimos, consumimos e divulgamos ideias produzidas fora do país (MOTTA *et al.*, 2001). Caldas (1997) *apud* Motta *et al.* (2001), defende que este comportamento está institucionalizado entre nós, as escolas de

administração, os profissionais e os acadêmicos propagam essa valorização, e a própria aprovação dos indivíduos está atrelada no compartilhamento do que é estrangeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elementos organizacionais estão profundamente enraizados na formação da história etnológica da cultura nacional, da qual eles são construídos. As representações, comportamentos, valores, crenças e mitos valorizados na cultura organizacional são reforçados e formados dialeticamente com as estruturas formais, inter-relações vividas no dia-a-dia e tudo de concreto que se faz presente na organização. Na organização é decifrado o complexo material-imaterial que constrói a cultura organizacional mostrando que existe, de fato, uma dependência entre essa cultura de empresa, gerenciais, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente infiltrado no coletivo da sociedade, as leis, e a moral, refletindo todos os traços formadores de seu povo. E, se tratando de Brasil, os traços brasileiros (FREITAS, 1997).

A cultura brasileira é desvendada pelas relações pessoais, hierarquia, malandragem, jeitinho brasileiro, sensualismo, espírito aventureiro, personalismo, aversão pelos conflitos, paternalismo, e é amparada, a todo momento, pelas tramas da sedução.

A importância das relações foi seduzida no desenrolar da história do Brasil. Enquanto somos seduzidos e nos prendemos nos laços de sangue e de coração; nas falas carinhosas, equilibradas; no contato de pele; na mistura de raças; na simpatia; no encanto e; principalmente, nas pessoas, somos envolvidos nas artimanhas da sedução e nos deixamos seduzir, porque assim é que somos, está em nós e é compartilhado por nossa sociedade. O encanto é anestesiante, excitante, estimulante, mesmo com resultados perturbadores desconhecidos, e quando muito esperados. A sedução não se traduz na violência explícita, não deixa feridos enquanto atua.

A sedução se torna um mecanismo de controle eficaz. É pela sedução que o indivíduo, ou melhor exposto, a pessoa, se deixa conduzir, encantar, docilizar. Na sedução reside a cultura compartilhada, o poder, a dominação, o assédio, a identidade organizacional, os conflitos velados de gênero, a expatriação, o estrangeirismo... enfim, a identificação precisa do ser com o outro, com um país, com a sociedade, com a organização. **"Vem me seduzir, que eu estou pronto para ir."**

BIBLIOGRAFIA

AULETE DIGITAL. **Seduzir.** <http://www.aulete.portaldapalavra.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=seduzir> Acesso em 15 dezembro de 2008.

BARBOSA, Lívia N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de administração de empresas,** São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out/ nov/ dez. 1996. doi: 10.1590/S0034-75901996000400002

BENEDICTO, S. C.; SILVA, A. M.; PEREIRA, W. D. Relações de gênero e poder nas organizações: uma análise do comportamento humano no trabalho. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1, 2007.

BOUCHARD, S. Simples símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos na organização. In: CHANLAT. Jean-François (coord). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 253-275

CAVEDON, N. R.; GIORDANI, C. G.; CRAIDE, A. Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. In: XXIX ENANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 29, 2005.

CORREA, Alexandra M. H.; CARRIERI, A. de P. Assédio moral no ambiente e trabalho: uma possibilidade de (re)leitura das relações de poder. In: Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 29, 2005.

FARIA, J. H. de. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e das tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S (orgs). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, Cap. 2. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de risco ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. In: Colóquio Internacional de Poder Local e Cidadania, 10, 2006.

FREITAS, M. E. A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S (orgs). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007a.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson, 2007b.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989. 324p.

LESSA, L. C. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; FILHO, G. G. F.; ROQUE, L. M. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 32, 2008.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectiva de análise. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de empresas – Eletrônica**, v. 4, n, 1, janeiro/ julho, 2005. doi: 10.1590/S1676-56482005000100012.

MATTA, R. Você sabe com quem está falando? Um ensaio sobre a distinção entre indivíduo e pessoa no Brasil. In: MATTA. R. **Carnavais, malandros e heróis.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? Cadernos **EBAPE.BR**, v. 1, n.2, dezembro, 2003. doi: 10.1590/S1679-39512003000200004

MORGAN, G. **Images of Organization.** U.S.A.: Sage Publications, 1986. Cap. 5.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro: Controle social e competição. **RAE Revista de administração de empresas**, v. 39, n. 1. Jan/ mar, 1999. doi: 10.1590/S0034-75901999000100002

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. A valorização do estrangeiro com segregação nas organizações. **RAE Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, 2001. doi: 10.1590/S1415-65552001000500004.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, caps 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. Quantos somos nós? Uma reflexão sobre os Brasis culturais. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5, 2008.

NOGUEIRA, Eros E. S. Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, maio/agosto, 2007. Disponível em < http://www.spell.org.br/documentos/ver/30982/simbolo-e-identidade-organizacional---funcao-da-figura-ou-imagem-conceitual/i/pt-br > Acesso em 13 jan. 2021.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. A arte e os arcanos da sedução nas organizações contemporâneas, In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. (orgs) **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

QUENTAL, C. The careers of women executives and entrepeneurs in Brazil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 31, 2007.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 3, 2008.

SEGNINI, L. **A liturgia do poder.** São Paulo: EDUC, 1998.

CAPÍTULO 7

UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA GASTRONOMIA GOURMET

Data de aceite: 01/02/2022

Adriana Queiroz Silva
UNICENTRO
Brasil

Igor Antonio Slociak
UNICENTRO
Brasil

João Pedro Batistel
UNICENTRO
Brasil

RESUMO: O marketing ao longo do tempo vem passando por transformações frente a um mercado cada vez mais exigente e tecnológico quando se trata de chamar a atenção para seus produtos ou serviços. Uma das formas de atrair os consumidores é por meio das mídias sociais, as quais estão disponíveis para um grande volume de usuários. Dentro desse contexto, esse trabalho buscou analisar se as mídias sociais influenciam o consumidor em sua decisão de compra em estabelecimentos da gastronomia *gourmet*, na cidade de Prudentópolis/Pr. A pesquisa pode ser considerada descritiva, tipo levantamento. Como instrumento para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário e por meio da análise dos resultados constatou-se que as mídias sociais influenciam na decisão de compra dos consumidores, quando se trata de publicações das empresas de gastronomia *gourmet*.
PALAVRAS-CHAVE: Mídias sociais; gastronomia *gourmet*; decisão de compra.

A STUDY ON THE INFLUENCE OF SOCIAL MEDIA ON CONSUMER BUYING BEHAVIOR IN GOURMET GASTRONOMY

ABSTRACT: Over time, marketing has undergone transformations in an increasingly demanding and technological market when it comes to drawing attention to its products or services. One of the ways to attract consumers is through social media, which are available to a large volume of users. Inside this context, this study sought to analyze whether social media influence the consumer in their purchase decision in gourmet gastronomy establishments, in the city of Prudentópolis/PR. The research can be considered descriptive, survey type. As an instrument for data collection, a questionnaire was used and, through the analysis of the results, it was found that social media influence the purchase decision of consumers, when it comes to publications from gourmet gastronomy companies.
KEYWORDS: Social media; gourmet gastronomy; buying decision.

1 | INTRODUÇÃO

A *gourmetização* pode ser utilizada tanto no sentido do chef de cozinha que prepara um prato da *haute cuisine* (alta culinária), quanto de serviços prestados com algum diferencial, o qual torna uma experiência única para o consumidor. Como exemplo o *Uber* o qual a empresa ao exigir um padrão de qualidade dos motoristas e

carros, torna o deslocamento dos clientes uma experiência diferenciada dos taxis, ou seja, *gourmetizado*. Esse processo vem sendo estudado e incorporado nas organizações e nas redes (Lourenço, 2016).

Nesse sentido, cada vez mais as organizações estão tomando conta dos espaços virtuais para promover novos produtos, marcas e serviços, dentre outros, também a fim de fortalecer relações com seus clientes. Torna-se importante as empresas tomarem conta desse ambiente digital já que 45% da população mundial são usuários das mídias sociais segundo relatório da empresa *We are Social* para 2019. As mídias sociais tornaram-se um instrumento facilitador da interação social, tendo em vista que melhora a comunicação, e nesse processo as mídias sociais são muito eficazes, visto que cada vez mais as pessoas e empresas buscam por otimizar tempo (Alves, Costa e Perinotto, 2017).

De acordo com Santos (2014), a chegada das novas mídias sociais e avanços na internet causaram mudança em diversas áreas, acima de tudo, a comunicação, sendo peça essencial do marketing, principalmente, em práticas que envolvem jornalismo, relações públicas assessoria, publicidade e propaganda. Junto das novas tecnologias da comunicação as mídias sociais proporcionam maior interação entre os usuários, e tendo em vista que essas mídias digitais estão mais dialógicas, segmentadas, e auxiliam na criação de conteúdo, projetos dentre várias coisas que podem vir a colaborar no cotidiano das pessoas (Souza e Giglio, 2015).

Desta forma, as mídias sociais fazem parte do dia a dia das pessoas, dentre as quais donos de comércios ou grandes organizações que podem usá-las para divulgação ou promoção de suas marcas, produtos e/ou serviços. As empresas que usam das mídias sociais em suas estratégias de marketing podem beneficiar-se quanto à coleta de dados de clientes, e isso permitirá que as empresas produzam campanhas segmentadas em conformidade com seu nicho de mercado (Santos, 2014).

No que diz respeito às mídias sociais e comportamento de compra do consumidor, deve-se considerar o consumidor como o ponto central da internet e que diante disso, seu comportamento, intenção, desejo e necessidade não podem passar despercebidos, e sim levados em consideração (Torres, 2009). Rodrigo Ramos, coordenador de marketing digital do *e-commerce* Brasil, relata que, no ambiente das mídias sociais, o consumidor necessita ser ouvido. Nesse sentido, excluir comentários negativos pode ser uma má escolha. As empresas devem buscar por um diferencial mercadológico, que vá além da comunicação e marketing, um exemplo disso é um departamento específico voltado apenas para as mídias sociais, com a justificativa de que no meio digital reputação é essencial (Ramos, 2015).

Por esse motivo é importante que as organizações usem em suas estratégias de marketing a ferramenta mídias sociais, mas com um olhar voltado para o comportamento de compra do consumidor, e assim conseguir chegar a resultados satisfatórios quanto a divulgação, comunicação e interação com produtor e consumidor nas mídias sociais. Frente ao apresentado, o objetivo geral deste trabalho foi o de analisar se a utilização das

mídias sociais por empresas da gastronomia *gourmet,* do município de Prudentópolis/Pr, influenciam o consumidor em sua decisão de compra.

2 | GASTRONOMIA GOURMET

O conceito de *gourmet* traz como característica a diferenciação de um produto, tradicionalmente, conhecido, sendo que essa diferenciação acontece por meio da utilização de ingredientes mais finos ou até mesmo uma preparação mais nobre, em algumas circunstâncias se tornando algo raro. Por meio dessa diferenciação, vários consumidores tendem a pagar um preço mais elevado para terem um produto único e inovador (Loja Brazil, 2019).

"[...] A culinária *gourmet* é aquela que é feita de forma criteriosa, com produtos de qualidade, perfeitamente preparada e artisticamente apresentada. Os ingredientes têm que ser considerados adequados para cada receita [...]" (Ravimais, 2016). Quatro formas mais utilizadas para a diferenciação de um produto *gourmet* são seus ingredientes, suas texturas, seu aroma e sua apresentação, nota-se ao pesquisar sobre a gastronomia *gourmet* que são amplamente utilizados os termos apresentação do prato/produto e ingredientes de qualidade (Loja Brazil, 2019).

Em Prudentópolis, município do estado do Paraná, Junior Durski aprendia as primeiras receitas com seus avó. Deste aprendizado iniciava-se algo grandioso, um exemplo da alta gastronomia atual, chamado restaurante Madero criado pelo então chefe e empreendedor (Blog do Analia, 2017). Junior Durski para cidade de Prudentópolis é um case de sucesso, ou seja, isto mostra para muitos empreendedores, no ramo da culinária, que é possível fazer sucesso com gastronomia na cidade de Prudentópolis.

3 | COMUNICAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS

Segundo Torres (2009), quando o consumidor procura por produtos ou serviços para satisfazer suas necessidades, antes de efetuar a compra, sua pesquisa se dá por uma busca na internet anterior a sua escolha. O Facebook ganhou proporção global, empresas de todos os seguimentos começaram a investir em perfis coorporativos, atraídos pelo alcance e proporções do aplicativo em específico. Em decorrência desse crescimento, muitas empresas e marcas lançaram seus conteúdos publicitários na rede, tanto que a principal fonte de renda do aplicativo vem de anúncios publicitários, pois cada vez mais as pessoas gastam mais tempo nas mídias sociais (Luciane e Dornelas, 2018).

Dados da empresa *We are Social* (2019) mostram que as principais pesquisas por parte das pessoas são feitas em *websites*, o qual tem como função vender, divulgar e comunicar. O relatório da referida organização mostra que o Facebook está em segundo lugar na pesquisa perdendo apenas para o Google. Para entender as dimensões

do Facebook, no Play Store, são mais de 5 bilhões de *downloads*, a importância da compreensão dessa rede social para as organizações merece atenção. Segundo Lucian e Dornelas (2018), muitas vezes, de forma espontânea, ao curtirmos algo ou compartilharmos um conteúdo publicitário, acaba sendo um fator positivo para os anunciantes, de modo a fomentar o alcance daquela publicação. Portanto, também revela o interesse de quem curtiu a publicação por determinada marca ou serviço.

De certa forma, pode-se dizer que, por meio das mídias sociais, as pessoas informam as organizações sobre seus gostos, preferências, de modo espontâneo. Muitas vezes, ao informarmos onde estamos, onde comemos, o que comemos e, claro, ao curtir e compartilharmos produtos e serviços de nosso agrado, acabamos por facilitar aos anunciantes focar no seu público-alvo. Na visão de Torres (2009), a visibilidade das mídias sociais atrai o olhar das organizações quanto ao marketing digital e, também, há um olhar voltado para o relacionamento existente nas redes sociais.

Um fenômeno importante em relação à disseminação de informações é exemplificado por Torres (2009), ao comentar que as redes sociais foram originadas para uma relação entre as pessoas e das comunidades que interagem, tendo um valor intrínseco, pois geram uma grande rede de propagação de informações. Nesta rede, cada sujeito influencia várias comunidades das quais faz parte, multiplicando e amplificando qualquer informação de interesse coletivo. Essa multiplicação, segundo o autor supracitado, é como um efeito cascata, em que esse consumo de informações quase que, de forma instantânea, ajuda a espalhar o conteúdo por essa rede onde as pessoas do mundo inteiro estão conectadas, e esse efeito viral se torna atraente para o marketing digital. As mídias sociais são colaborativas e abertas, isso facilita as organizações a se comunicarem e conhecer os clientes, pelo simples fato de que as informações estão lá, armazenadas de forma que todos podem acessar (Torres, 2009).

A comunicação nas mídias é vasta, de todos os tipos, o que não pode acontecer é que de certa forma comentários, f*ake news* por exemplo, possam vir a comprometer a atividade fim da organização, pois isso desarmoniza a empresa, o que seria o ônus dessa ferramenta. Tomando esse cuidado, as organizações que adotam as mídias sociais, de forma planejada e correta, só têm a se beneficiar.

4 I A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO COBSUMIDOR

Para Turchi (2012), o surgimento das redes sociais foi um fator de grande importância para modificar o comportamento de compra dos consumidores. Tendo início com o Orkut, o qual foi desativado, posteriormente, cuja mídia foi a que fez com que as pessoas se adaptassem e fizessem a utilização das redes sociais parte de seus cotidianos.

Segundo Liu (2010), houve o surgimento de uma nova classe de consumidores,

devido ao avanço de tecnologias como a internet e os aparelhos móveis com acesso a internet, assim as opiniões são difundidas cada vez mais rápidas aumentando a complexidade e os fatores externos que influenciam os hábitos dos consumidores. Para Stanley (2009), parte do comportamento de compra e expectativas dos consumidores são criados e alterados na internet, através do compartilhamento de experiências, opiniões e aspirações, assim as empresas coletam essas informações e as utilizam para desenvolver estratégias para as redes sociais.

O consumidor *online* sofisticado pode ser definido da seguinte forma:

> [...] o consumidor sofisticado pode então ser resumido e definido do seguinte modo: são consumidores dispostos a pesquisar; são capazes e eficientes em suas buscas por informações; tem maior entendimento do mercado; possuem mais informações; tem maior aproveitamento de experiências passadas de consumo; valorizam o dinheiro; estão dispostos a tentar novos produtos; e tem ligações claras com a autoestima. (Tomas, Meschgrahw & Alcantara, 2012, pp. 9).

Portanto, entende-se o consumidor sofisticado como aquele que, a partir de suas experiências e informações de compras anteriores, cria processos de compra que venham a minimizar sua dissonância cognitiva. Bretzke (2010) define dissonância cognitiva "o estado, psicologicamente incômodo, que surge da incerteza do acerto na decisão de compra." (p. 77).

No que se refere à pesquisa de produtos e serviços, compreende-se uma mudança no comportamento de compra do consumidor em relação às mídias sociais. No contexto em que as mídias sociais deixaram de ser apenas espaços online de lazer e interação, hoje estes espaços servem, também, para trocar informações e experiências em relação a empresas e marcas. As mídias sociais servem, também, para nortear as buscas por informações, e por meio dessas informações o consumidor analisa as alternativas, e juntamente com os seguintes fatores sociais, culturais, pessoais, psicológicos e de mercado, levam o consumidor a decidir executar a compra ou não. Ressalta-se que, por si só, as mídias sociais não têm autonomia suficiente para definir uma compra, porém está altamente relacionada ao processo de decisão de compra (De Carvalho, Pereira & Nunes, 2013).

A partir das reflexões teóricas sobre comportamento de compra do consumidor *online*, conclui-se que por si só as mídias sociais não são resultantes da escolha final do consumidor. Porém, tem grande representatividade em suas escolhas, pois por meio delas são absorvidas inúmeras informações que dizem respeito à marca, empresas, preço, promoções, experiências de clientes, opiniões dentre outras bases, que servirão de guia para efetivar de fato sua compra.

5 I METODOLOGIA

Quantos aos seus objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois segundo Gil (2008) visa “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (pp. 42). Esse tipo de pesquisa é muito utilizado em pesquisas de levantamento (Alves, 2003). No que se refere ao delineamento ou procedimentos técnicos da pesquisa esta é considerada um levantamento (*survey*), pois para Creswell (2207), este tipo de pesquisa, qual concede uma “descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela” (pp. 161).

O presente estudo, quanto a sua natureza, é considerada quantitativa, pois de acordo com Alves (2003) “ busca estabelecer relação entre causa e efeito entre as variáveis de tal modo que a pergunta em que medida, seja respondida com razoável rigor; parte de parâmetros e é metrificante, pressupões a utilização de estatística” (pp. 56).

A amostra da pesquisa é considerada não probabilística por adesão. Não probabilística uma vez que a seleção da amostra não terá nenhum procedimento prévio para ser qualificada como, estatisticamente representativa, da população (Hair Jr. et al., 2005). E por adesão porque a constituição da amostra será apenas pelos pesquisados que, de própria vontade, optaram por responder ao questionário. Quanto ao público alvo, foram pesquisados consumidores da gastronomia *gourmet,* da cidade de Prudentópolis.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário com perguntas fechadas. Gil (2002) comenta sobre algumas vantagens quanto ao uso do questionário: uma chance de maior alcance no número de pesquisados; não ocorre a influência do pesquisador junto ao pesquisado, nas respostas ao instrumento de coleta de dados; flexibilidade, do investigado, na escolha de quando responder ao questionário; diminuição nos gastos e anonimato das respostas.

O questionário estruturado foi formado de duas partes. A primeira parte do questionário se referiu a caracterização dos pesquisados, contendo questões objetivas; a segunda parte focou em perguntas relativas a decisão de compra e mídias sociais, onde constam questões fechadas, em que o pesquisado poderá assinalar apenas uma resposta por pergunta. Estas questões, foram construídas, utilizando-se a escala Likert de cinco pontos, com categorias de respostas que foram de 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo e nem discordo, 4 – concordo parcialmente, até 5 – concordo totalmente.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Forms. O mesmo foi divulgado no período de 19 de janeiro de 2021 com o encerramento em 20 de fevereiro de 2021, nas mídias sociais WhatsApp, Facebook e Instagram dos pesquisadores. Também foram divulgados no meio familiar e nas empresas em que os pesquisadores trabalham por meio do Skype.

No WhatsApp foi usado da divulgação de *stories* para atingir o público, também foi disparado o *link* do questionário para os contatos e grupos dos pesquisadores no aplicativo, já no Facebook, além dos *stories* também foi publicado no *feed* de notícias da rede social. Já quanto ao Instagram, além de *stories* divulgados no perfil dos pesquisadores, também na página "O que comer em Prude", qual corresponde com o público alvo da pesquisa, consumidores da gastronomia *gourmet*, com 3.046 seguidores até o momento do *post,* compartilhou *stories* que ficaram ativos por 48 horas.

Por meio da aplicação do questionário obteve-se 162 respostas, no qual foi necessário o uso de dois filtros. O primeiro filtro se fez necessário na situação onde a pergunta era aberta e o pesquisado deveria informar os estabelecimentos *gourmet* em que consumia. Porém, alguns nomes de estabelecimentos citados não se caracterizavam como gastronomia g*ourmet*. Desta forma, foram excluídos oito (8) questionários. O segundo filtro foi necessário devido a cinquenta e três (53) questionários, contendo respostas em branco, sendo, posteriormente, excluídas; restando cento e um (101) questionários válidos.

As respostas coletadas foram tabuladas utilizando-se da planilha eletrônica do Microsoft Excel e, na sequência, foi realizada a análise dos dados por meio de estatística descritiva.

6 I APRESENTAÇÃO DOS DADOS E NÁLISE DOS RESULTADOS

Em posse dos dados obtidos, por meio do questionário, foi realizada a análise, a seguir explicitada.

Com relação a faixa etária dos consumidores que responderam à pesquisa, percebeu-se que a idade com maior representatividade, foi de 18 a 28 anos com 54,5% dos consumidores. Seguido da faixa etária de 29 a 39 anos com 33,7%. E acima de 61 anos apenas 1%. Foi observado que a faixa etária com maior representatividade está mais habituada à utilização das redes sociais, também, o que pode explicar o maior número de respondentes entre 18 a 28 anos é a influência do círculo social dos pesquisadores, que também, estão nesta faixa etária.

Quanto ao gênero dos respondentes, 66 mulheres responderam à pesquisa e 35 homens. Em relação ao grau de escolaridade, 51 (50,5%) consumidores possuem ensino superior completo, 34 (33,7%) superior incompleto, 13 (12,9%) ensino médio completo e, por fim, dois consumidores possuem ensino médio incompleto e apenas um consumidor possui ensino fundamental completo.

Sobre o local de residência dos pesquisados, 92% residem na área urbana da cidade de Prudentópolis, e 8% residem na zona rural. Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes, 2020), a população urbana em Prudentópolis é de 22.463 habitantes, já a população que reside na área rural é de 26.329 habitantes. Frente a este dado do Ipardes, nota-se que há um grande percentual de habitantes que

vivem no interior de Prudentópolis. Já a pesquisa trouxe um dado, onde a maioria dos respondentes reside na área urbana. Isso pode ter acontecido frente às dificuldades de acesso à internet no interior, outra adversidade pode ser frente aos serviços de *delivery*, que não atendem as áreas rurais, sendo um tipo de serviço que aumentou no período da pandemia.

Quanto à renda média dos consumidores, a questão trata do tema baseado no salário mínimo de 1.100,00 reais. Sendo assim, os dados mostram que 41,6% dos consumidores tem a renda média de um a dois salários mínimos, 22,8% entre três a quatro salários mínimos, 18,8% com média acima de quatro salários mínimos, e por fim, 16,8% com média de até um salário mínimo. Levando em consideração que uma parcela considerável, dos pesquisados, são jovens de 18 a 28 anos representando 54,5% do total de respondentes, e comparando com a faixa salarial que teve maior representatividade de 41,6% entre 1 e 2 salários mínimos, pode-se concluir que essa relação acontece devido a esses jovens serem um público que ainda está se inserindo no mercado de trabalho, ganhando *expertise* e conhecimento, então a faixa salarial de maior representatividade justifica ser de 1 a 2 salários mínimos, em virtude da referida situação.

No que se refere as redes sociais com maior relevância, entre os envolvidos na pesquisa, são WhatsApp com 97%, Facebook 85,1%, Instagram 84,2%. Há uma diferença entre as redes sociais, sendo o WhatsApp uma comunicação mais rápida e direta, mais voltada para o dia a dia, já o Facebook e o Instagram têm mais o intuito de entreter ao contrário da comunicação rápida, isso pode explicar o motivo de maior relevância do WhatsApp. E dentre as alternativas Instagram, Facebook, WhatsApp, Pinterest, TikTok e Telegram, a rede social utilizada com mais frequência, entre os consumidores que responderam a pesquisa, foi o WhatsApp com 65% e em segundo lugar ficou o Instagram com 28%, por fim, o Facebook com 7% dos votos. As demais redes, Pinterest, TikTok e Telegram não tiveram votos na referida questão.

Ao tipo de publicação, nas redes sociais, que os pesquisados mais preferem quando se trata de estabelecimentos *gourmet; o*bteve-se as seguintes respostas: fotos tiveram a maior relevância com 35,6% dos votos, seguidos de promoções com 25,7%, em seguida, stories 19,8%, vídeos 10,9% e por fim sorteios, com 7,9% dos votos.

Com relação ao tipo de informações os consumidores de estabelecimentos *gourmet* buscam nas redes sociais, as alternativas, que mais tiveram relevância foram preços, comentários positivos ou negativos sobre o estabelecimento e produto, promoções, atendimento, qualidade dos ingredientes, variedade do cardápio, e ambiente. Quanto às informações menos relevantes quando se trata de mídias sociais, para o grupo estudado, podem ser citados os quesitos estrutura da loja, forma de pagamento e o fator que não obteve nenhum voto foi o que se refere às informações nutricionais. Aqui se identifica a importância dos estímuloa ao potencial consumidor por meio do mix de marketing, pelas variáveis do produto, do preço, da promoção e por fim pela composição da estrutura de

distribuição.

Ao se analisar as respostas do questionário, baseadas na escala likert, conforme consta na Tabela 1. Foi possível extrair as seguintes conclusões.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Compro produtos de estabelecimentos *gourmet* após buscar informações nas mídias sociais.	2% (2 pessoas)	5% (5 pessoas)	10,9% (11 pessoas)	53,5% (54 pessoas)	28,7% (29 pessoas)
2. As indicações de conhecidos, nas redes sociais ou blogs, auxiliam na minha decisão de comprar em um estabelecimento *gourmet*.	0% (0 pessoas)	3% (3 pessoas)	4% (4 pessoas)	49,5% (50 pessoas)	43,6% (44 pessoas)
3. Ofertas e promoções de estabelecimentos *gourmets*, divulgadas nas redes sociais, me influenciam a comprar nestes estabelecimentos.	2% (2 pessoas)	3% (3 pessoas)	11,9% (12 pessoas)	39,6% (40 pessoas)	43,6% (44 pessoas)
4. Utilizar as redes sociais é o meio mais prático para decidir comprar em um estabelecimento *gourmet*.	0% (0 pessoas)	8,9% (9 pessoas)	10,9% (11 pessoas)	37,6% (38 pessoas)	42,6% (43 pessoas)
5. Ao sentir a necessidade de alimentar-me busco informações nas redes sociais.	5,9% (6 pessoas)	9,9% (10 pessoas)	8,9% (9 pessoas)	36,6% (37 pessoas)	38,6% (39 pessoas)
6. Sinto vontade de comprar em um estabelecimento *gourmet* após ver suas divulgações nas redes sociais.	1% (1 pessoa)	5,9% (6 pessoas)	6,9% (7 pessoas)	26,7% (27 pessoas)	59,4% (60 pessoas)
7. Sigo páginas de empresas de gastronomia *gourmet* para acompanhar promoções e ofertas.	10,9% (11 pessoas)	2% (2 pessoas)	7,9% (8 pessoas)	24,8% (25 pessoas)	54,5% (55 pessoas)
8. Compartilho, frequentemente, nas redes sociais, os conteúdos divulgados pelas empresas de gastronomia *gourmet*.	36,6% (37 pessoas)	16,8% (17 pessoas)	16,8% (17 pessoas)	26,7% (27 pessoas)	3% (3 pessoas)

9. Interajo, frequentemente, nas publicações nas redes sociais de estabelecimentos *gourmet*.	29,7% (30 pessoas)	19,8% (20 pessoas)	14,9% (15 pessoas)	20,8% (21 pessoas)	14,9% (15 pessoas)
10. Indico empresas da gastronomia *gourmet* pelas redes sociais.	24,8% (25 pessoas)	13,9% (14 pessoas)	15,8% (16 pessoas)	20,8% (21 pessoas)	24,8% (25 pessoas)

Tabela 1 – Respostas questões na escala Likert.

Identificou-se uma relação entre as questão um, quatro e cinco que se complementam, as questões são as seguintes: questão um, “compro produtos de estabelecimentos *gourmet* após buscar informações nas mídias sociais, aqui 82,2% dos respondentes concordam”. Questão quatro, “utilizar as redes sociais é o meio mais prático para decidir comprar em um estabelecimento *gourmet*, aqui 80,2% dos respondentes concordam”. Já a questão cinco, “ao sentir a necessidade de alimentar-me, busco informações nas redes sociais”, aqui 75,2% concordam com a questão. Estas respostas demonstram a importância das empresas de gastronomia *gourmet* utilizarem as redes sociais para divulgarem seus produtos. Frente ao grande número de consumidores que concordam com as questões em pauta, pode-se concluir que os mesmos buscam informações nas mídias sociais antes de decidir comprar, evidenciando aqui o segundo estágio do Processo de Decisão de Compra, na qual o consumidor ao buscar informações de determinado produto fica mais ativo e receptivo a anúncios e informações sobre o produto, de forma geral.

Na questão dois, “as indicações de conhecidos, nas redes sociais ou blogs, auxiliam na minha decisão de comprar em um estabelecimento *gourmet*”. Nessa questão, percebeu-se um fator que influencia o comportamento de compra do consumidor, se referindo ao fator social, o qual influencia no processo decisório dos consumidores, visto que 93,1% dos respondentes concordam com a ideia de que são influenciados por indicações de conhecidos, nas mídias sociais, para decidir em qual estabelecimento *gourmet* comprar. Pode-se concluir que as indicações de conhecidos (fator social) influenciam no comportamento de compra, uma vez que ocorre a propaganda “boca-boca”. A questão dois, também, está relacionada com a questão dez, “indico empresas da gastronomia *gourmet* por meio das redes sociais”. Aqui 45,6% dos pesquisados concordam com esta afirmação, sendo que 15,8% dos consumidores não concordam e nem discordam com a afirmativa e 38,7% discordam da afirmação. Nota-se que, da mesma forma, que as indicações de conhecidos, nas redes sociais, auxiliam as pessoas no processo de decidir em qual estabelecimento *gourmet* comprar (93,1%). As pessoas, também, estão dispostas a compartilhar suas experiências, indicando estabelecimentos *gourmets*, mas em uma proporção menor (45,6%).

Observando-se a terceira questão, “ofertas e promoções de estabelecimentos *gourmets*, divulgadas nas redes sociais, me influenciam a comprar nestes estabelecimentos”,

obteve-se um resultado de 83,2% que concordam com a afirmativa. Na questão seis, "sinto vontade de comprar em um estabelecimento *gourmet* após ver suas divulgações nas redes sociais", obteve-se 86,1% que concordam com a questão. Já na questão sete, "sigo páginas de empresas de gastronomia *gourmet* para acompanhar promoções e ofertas" obteve 79,3% dos votos concordantes. As questões três, seis e sete, estão relacionadas ao tema Modelo Estímulo-resposta, do comportamento de compra do consumidor, o qual aborda que uma forma de estimular o consumidor a realizar a compra é por meio dos 4 P´s. Sendo que na pesquisa, o estímulo realizado por meio de ações da Promoção, nas redes sociais ocasionam influência junto ao consumidor, no que se refere a realizar a compra.

A oitava questão, "compartilho frequentemente, nas redes sociais, os conteúdos divulgados pelas empresas de gastronomia *gourmet*", mostrou que 53,4% das pessoas discordam de tal afirmativa. Já quanto à questão nove "Interajo, frequentemente, nas publicações nas redes sociais de estabelecimentos *gourmet*", deu o resultado de 49,5% das pessoas discordantes com a questão. Um possível motivo dos pesquisadores terem uma alta porcentagem de discordância, nas duas referidas questões, pode ser em virtude de as pessoas não estarem dispostas a compartilharem conteúdos ou interagirem com estabelecimentos *gourmets* que não conhecem ou que não indicam.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico apresenta as conclusões extraídas da investigação e que atendem aos objetivos geral e específicos propostos no estudo.

A partir do objetivo geral foram propostos quatro objetivos específicos, que a seguir são expostos junto com uma síntese dos resultados de alcance dos mesmos, para na sequência apresentar os resultados do objetivo geral.

Diante da pesquisa, verificou-se que o principal perfil demográfico dos investigados, são jovens entre 18 e 28 anos, representando 54,5% dos consumidores, havendo, também, uma representação maior de mulheres que responderam a pesquisa. Diante do fator socioeconômico, pode-se observar que 84,2% dos consumidores possuem ensino superior completo ou incompleto, quanto à renda identificou-se que a maior parte dos respondentes possui uma renda entre um e dois salários mínimos, representando 41,6% dos pesquisados.

Constatou-se que a mídia social mais utilizada, em Prudentópolis, é o WhatsApp com 97% de aprovação por parte consumidores, seguido do Facebook (85,1%) e Instagram (84,2%), já quanto a mídia social utilizada com mais frequência é o WhatsApp com 65%.

Identificou-se que há uma alta influência das mídias sociais, na decisão de compra dos consumidores e, também, foi evidenciado o fator social o qual tem predominância quando se trata de estimular o comportamento para realização de uma compra nas redes sociais. Bem como ações relacionadas à Promoção, divulgadas nas redes sociais. E que o consumidor quando percebe uma necessidade (neste caso, a fome), fica mais receptivo e

ativo na busca por informações, nas redes sociais.

Verificou-se que o consumidor da gastronomia *gourmet*, é influenciado pelas mídias sociais em sua decisão de compra. Foi identificado que o uso das mídias sociais como ferramenta de marketing influencia o comportamento de compra dos consumidores. Porém observou-se que as mídias sociais não são por si só os únicos responsáveis por toda essa influência e sim o forte apelo partindo dos aspectos sociais do consumidor, qual tem participação positiva no processo decisório de outros dos consumidores.

REFERÊNCIAS

Afinal, o que é uma comida *gourmet*? Ravi mais, 28 jul. 2016, https://ravimais.com.br/afinal-o-que-e-uma-comida-gourmet. (10 de outubro de 2020).

Alves, F. G.; Costa, H. S.; Perinotto, A. R. C. (2017). Instagram como ferramenta para fidelização de clientes: Fotografia, Redes Sociais e Turismo. Marketing & Tourism Review, v. 2, n. 2.

Alves, M. (2003). Como escrever teses e monografias. Rio de Janeiro: Campus.

Bretzke, M. (2010). Gestão de Marketing. São Paulo, Saraiva.

Creswell, J. (2007). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

De Carvalho, G. J.; De Oliveira Pereira, J. F.; De Siqueira Nunes, R. (2013). A influência das redes sociais no comportamento de compra, http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/04/PDF-E6-RP54.pdf (23 de setembro de 2019).

Gil, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. (2008). Editora Atlas, São Paulo.

Gourmetização na gastronomia: o que mudou e como se adaptar? Loja Brazil, 1 out. 2019, https://www.lojabrazil.com.br/blog/gourmetizacao-da-gastronomia/#.X28nJWhKjIU (10 de outubro de 2020).

Hair JR., J.F., Babin, B., Money, A.H., Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.

Junior Durski conta a história do Madero. Blog do Anália, 24 jul. 2017, https://blogdoanalia.shoppinganaliafranco.com.br/junior-durski-conta-historia-do-madero/#:~:text=Mas%20a%20hist%C3%B3ria%20do%20restaurante,a%20entrar%20em%20sua%20vida (10 de outubro de 2020).

Liu, J. Y. (2010). A conceptual model of consumer sophistication. Inovative Marketing, v. 6 (3), p. 72-77.

Lourenço, E. U. (2016). O fenômeno da gourmetização. Universidade de Brasília – UNB. Faculdade de Comunicação. Projeto Final em Comunicação. Graduação em Publicidade e Propaganda.

Lucian, R., Dornelas, J. (2018). Publicidade no facebook funciona? mensuração e elaboração de uma escala de atitude. Revista Eletrônica de Administração, v. 24, n. 2, p. 189-217.

Ramos, R. E-commerce Brazil, 2015. O poder do consumidor das mídias sociais, https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-poder-do-consumidor-das-midias-sociais (02 de maio de 2020).

Santos, F. A. (2014). Marketing na Era Digital: Análise da marca Chico Rei. Juiz de Fora.

Souza, M. V., Giglio, K. (2015). Mídias digitais, redes sociais e educação em rede: experiências na pesquisa e extensão universitária. São Paulo, Edgar Blucher, v. 1, p. 15-46.

Stanley, C. (2009). A web 2.0 e o marketing das redes sociais. Revista HSM Management.

Tomas, R. N., Meschgrahw, R. P., Alcantara. R. L. C. (2012). As Redes Sociais e o Comportamento de Compra do Consumidor: o reinado do "boca-a-boca" está de volta?. Revista Brasileira de Marketing, v. 11, n. 2, p. 124-151.

TORRES, C. (2009). A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora.

TURCHI, S. R. (2012). Estratégias de marketing digital e e-commerce. São Paulo: Atlas, 2012.

WE ARE SOCIAL. Digital 2019 Brazil (January 2019), https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-brazil-january-2019-v01?ref=https://datareportal.com/reports/digital-2019-brazil (19 de maio de 2019).

CAPÍTULO 8

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL PARA O BEM DA SOCIEDADE COMUM

Data de aceite: 01/02/2022

Matias Vinicius Araújo Santos
Graduado em Publicidade e Propaganda, Universidade Metodista de São Paulo – UMESP

RESUMO: De Acordo com o tema escolhido "Ensino, Pesquisa e Extensão em Empreendedorismo Social" o desenvolvimento deste artigo visa mostrar a importância do desenvolvimento do empreendedorismo social para o bem da sociedade comum, o papel das universidades neste contexto e dos jovens na construção de uma comunidade mais justa e igualitária juntamente com as empresas que, cada vez, mais buscam mostrar que possuem valor ao adquirirem a responsabilidade social como fato determinante de suas tomadas decisões. Mostrando como é possível e necessário impactar e transformar o mundo positivamente e sempre estar disponível ao diálogo.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Social; Empreendedor; Empresa; Inovação; Políticas Públicas; Sustentabilidade; Jovens.

ABSTRACT: According to the topic chosen "Teaching, Research and Extension in Social Entrepreneurship" the development of this article aims to show the importance of the development of social entrepreneurship for the good of the common society, the role of universities in this context and of the young in the construction of a community more equitable and fair with the companies that, every time, more seek to show that they have value when acquiring social responsibility as a determining factor of their decisions. Showing how it is possible and necessary to impact and transform the world positively and always be available to dialogue.

KEYWORDS: Social Entrepreneurship; Entrepreneur; Company; Innovation; Public policy; Sustainability; Young.

AS EMPRESAS E AS COBRANÇAS DA "NOVA GERAÇÃO"

De acordo com o livro "empresas que se cuidam prosperam" as pessoas tem se preocupado de com questões ambientais e sociais e veem nas empresas o potencial para impactar positivamente o mundo.

> "... A crise aumentou a expectativa dos consumidores de que as empresas devem dar tanto quanto recebem. A voz do consumidor já exerce grande influência e esse fenômeno só vai aumentar (...) a forma como as empresas conduzem seus negócios está se tornando mais importante do que nunca (...) 86% das pessoas acham importante que as empresas não visem apenas o lucro." (David Jones, Empresas que se cuidam prosperam. P.19.).

Atentas, não só as cobranças dos consumidores, mas ao rumo que o mundo está tomando e as exigências das futuras gerações, as corporações buscam maneiras de agregar valor a elas próprias, assim promovendo e gerando discussões na sociedade de como

impactar positivamente o mundo.

“ As empresas que esperam ser forçadas para agir, ou que consideram isso apenas em termos de gerenciamento da reputação ou RSC (Responsabilidade Social Corporativa), vão fazer muito pouco, tarde demais e talvez não consigam sobreviver”, adverte Paul Polman, Presidente da Unilever sobre as empresas que não são socialmente responsáveis e o perigo que elas correm de não sobreviver.

Responsáveis por promoverem o diálogo e o debate, as universidades tem o papel de incentivar a discussão de assuntos que atingem a todos e como resolve-los. Segundo o livro, “empresas que se cuidam prosperam”, podemos observar que os responsáveis por essa mudança de curso nos negócios são os jovens que estimulam a ascensão do ativismo social que estão definindo os tempos atuais, inclusive nas universidades que dão autonomia aos alunos a estimularem as discussões sobre sustentabilidade e desenvolvimento social. Essa geração é que está acelerando o movimento mundial a um futuro com mais responsabilidade social. Os jovens de hoje (...) pretendem fazer algo a respeito, pois sabem, com uma triste convicção, que a geração mais velha demonstrou ser incapaz de resolver o problema.

SE EDUCAR PARA EMPREENDER

Sabendo do poder de influência, dado através das redes sociais, essa geração tem mostrado o quanto se importa com o desenvolvimento humano sustentável e como deve se posicionar diante de erros cometidos por empresas que não sigam esse princípio. E, diante desta situação, eles têm buscado soluções através do conhecimento e da inovação para resolver os problemas atuais e tem buscado formas de empreender socialmente impactando, de forma positiva, o mundo.

Ou seja, motivados pelo desgosto com corporações que não prezam um desenvolvimento social e humano, os “novos empreendedores” tem buscado isso com muita vontade.

Por ser uma geração que não se conforma, desde cedo, algumas escolas têm estimulado o ensino empreendedor que desenvolve conversas sobre sonhos pessoais e profissionais e possibilita melhorar habilidades necessárias para a vida como planejar, buscar informações, estabelecer metas, ser persistentes, autoconfiantes, protagonistas. “Tão importante quanto aprender é colocar em prática o que se aprendeu.” (Carneiro, Caio. Seja Foda, p.30)

A sociedade comum, por estar frustrada e desiludida com o fracasso das empresas e dos métodos antigos que faziam seus negócios crescerem, acreditam de fato em uma transformação e em mudanças positivas.

A discussão das possibilidades no cotidiano de cada um gera pautas para serem abordadas nas universidades, o que viabiliza o desenvolvimento de projetos de extensão

que possui extremo valor na sociedade ao lidar com dificuldades como o desenvolvimento social, sustentável e econômico, que ela enfrenta.

PAPEL DA UNIVERSIDADE

Segundo o site da Universidade Metodista, os projetos de extensão podem ser entendidos como uma comunicação que a universidade mantém com a sociedade, utilizando das necessidades ditas por esta e dando um aparo acadêmico como resposta. É fundamental conhecer como as buscas surgem e por que surgem. Por estar presente na vida da sociedade, as universidades que mantêm projetos de extensão, devem estar sempre sensíveis as suas dificuldades, estudando, pesquisando e propondo ideias que visem sair dos problemas e superar as condições de desigualdade e exclusão atualmente presentes no Brasil e no mundo. O conhecimento oferecido à sociedade não é propriedade exclusiva da universidade, nem está pronto e acabado. Mediante o envolvimento com os grupos sociais e através das atividades próprias de ensino, por meio de questionamentos, pesquisa e extensão, novas resoluções são disponibilizadas, posto que, tanto individual quanto coletivamente, a dinâmica da vida impõe um constante diálogo entre a universidade e os demais agentes sociais.

Ou seja, a extensão é a prática universitária que oferece a sociedade, diante de um diálogo constante, conhecimento, desenvolvido na própria universidade, na resolução de conflitos e desafios dos grupos humanos. Essas ações alicerçam-se nas prioridades da região metropolitana de São Paulo o ABCDMR, em primeiro lugar, seguidas daquelas existentes no Estado de São Paulo e no país.

GESTÃO SOCIAL EM TODAS AS ÁREAS

Com o avanço das tecnologias a gestão social que, permanece no campo da pesquisa cientifica, com cursos como ciências sociais, políticas, relações públicas, agora está envolvida com as ciências da tecnologia da informação.

Segundo, Luíza Alonso, ao IPEA, A *gestão social* está preocupada com as relações entre tecnologia, ciência e sociedade. Tem focado no estudo da dinâmica entre a criação do conhecimento, área impactada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação, a ética e o significado social e político da forma e do uso como novos conhecimentos estão sendo produzidos em tempos de globalização. A perspectiva da gestão social se estrutura a partir de dois focos: o social em complementado ao econômico e no foco do espaço público, como lugar de interface entre a sociedade civil e o Estado.

A partir desses dois focos o campo desenvolve uma diversidade de estudos com ênfase nos processos de controle social, regulação, TI e sociedade, organização do trabalho e precarização. A área da gestão social está em formação. Ela recebe contribuições tanto

da Sociologia e da Política quanto das Ciências da Computação e da Informação. Em princípio, um de seus principais locais de atuação são os órgãos da administração pública e diferentes práticas de solidariedade econômicas, sociais e éticas. Outros temas referem-se à participação social e ao controle social.

DESAFIOS NA CAMINHADA

Contudo existem desafios que devem ser enfrentados, um deles é o político. Com base na experiência do Time Enactus Metodista, o projeto “Gente é para Brilhar”. Um projeto que o objetivo era construir uma panificadora e melhorar cozinha para a comunidade padre pio, que ajuda a recuperar ex-moradores de rua, para eles conseguirem se auto sustentar. O Time ganhou o edital do Mcdonald’s “ComMc mudamos o mundo” e com o dinheiro do edital começou a comprar os materiais para a reforma da cozinha. Porém, o projeto passou por dificuldades políticas que o time teve que aprender a desenvolver formas de solucionar problemas de forma muito precisa para contornar situações adversas e lidar com elas da melhor maneira possível. O que ajudou a desenvolver nossa autoconfiança e autonomia para saber que projetos passam por dificuldades e cada uma delas é uma lição.

Em seu livro, “seja foda!”, Caio Carneiro vai dizer que quando você se dedica totalmente a algo, sem dúvida, vão surgir opiniões contrárias e comentários desmotivadores. Isso faz parte do modo de ser de alguém que não tem coragem de se entregar totalmente a um objetivo e conta a experiência dele quando começou a empreender que, além de caçoarem, algumas pessoas se afastaram.

“UMA MÃO LAVA A OUTRA”

Os trabalhos de pesquisa em gestão social, segundo Luiza Alonso, têm como objetivo superar a distinção entre pesquisa básica e pesquisa aplicada, ao se concentrarem no desenvolvimento de propostas que contemplem a sustentabilidade social e ambiental e o interesse na transformação social, o que chamaríamos de “Triple Button Line” ou “Tripé da Sustentabilidade”, em tradução livre, o termo usado para corporações que prazam pelo desenvolvimento sustentável do meio ambiente, econômico e social. É uma área que visa apresentar alternativas para a crescente hegemonia dos interesses do mercado e do capital. O interesse é em superar os princípios da ordem econômica considerando lógicas sociais e ambientais. Os campos de atuação da gestão social envolvem os processos de gestão considerando o interesse da sociedade enquanto um todo e sua interrelação com o econômico. Os estudos incluem a perspectiva do cidadão - dos trabalhadores, dos consumidores, dos jovens empreendedores. Seu processo epistemológico contempla as noções do sujeito que aprende constantemente sobre si e a sociedade em que vive na convivência com o outro, o que implica na adoção de abordagens multi e interdisciplinares.

O Time Enactus Metodista tem experiência com um projeto de empreendedorismo

social que reuniu cursos de várias áreas junto a medidas multi e interdisciplinares. O nome do projeto era “Quilombos de Barra do Turvo’ que tinha por finalidade a construção de uma fábrica de açúcar mascavo, totalmente, sustentável e que os quilombolas pudessem ser ensinados a gerar a própria empresa. Durante o desenvolvimento deste projeto foram feitas pesquisas sobre solo, área geográfica, saneamento básico, rios, como construir uma empresa que não agredisse a área de mata preservada, pesquisa em vendas, economia, administração, marketing, sociologia e outros estudo necessários para a construção dessa empresa, para entender como a comunidade, que ia gerá-la, pensava e os seus valores e costumes e em como gerenciar a sustentabilidade da empresa em relação as pessoas que iriam trabalhar nela e a sustentabilidade disso tudo em todos os aspectos. Nessa empreitada estavam envolvidos os cursos: Administração, Engenharia Ambiental, Ciências Sociais e Publicidade e Propaganda. A vivência dos alunos desses cursos proporcionou descobertas que complementava a dos outros e o enriquecimento do conhecimento para ambos deu muito mais prestígio ao trabalho.

GESTÃO SOCIAL SEM FRONTEIRAS

Segundo a professora Aldaíza Sposati, as fronteiras possíveis entre os campos do Serviço Social e da Gestão Social, ela afirma assertivamente que “a gestão não é algo próprio da gestão social, mas é também algo importante para o serviço social”; destaca, pois, que a gestão é um objeto muito importante para a Administração de Empresas, para a Administração Pública; enfim, conclui que a “gestão é algo que ninguém pode se apropriar”.

Com essa análise, Aldaíza se aproxima do que nós também pensamos a aplicabilidade da gestão social em todos setores do mundo dos negócios e também na responsabilidade dos setores públicos já que gestão social é o processo de gerência e administração de projetos ou programas sociais e é ela que orienta as empresas nas ações e projetos de responsabilidade social corporativa, que valorizem o relacionamento ético entre empresa, trabalhadores e a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, é necessário que as instituições públicas e privadas mostrem o seu comprometimento com o desenvolvimento social, pensando não somente nas gerações futuras, mas percebendo o impacto positivo que elas podem causar no mundo e reconhecer que as pessoas, em especial a geração y, prezam por empresas mais socialmente responsáveis e que, eles, possuem um papel influenciador e que possuem a certeza que podem provocar uma mudança mundial positiva e nas tomadas de decisões das corporações através de suas opiniões.

REFERÊNCIAS

Jones, David. Empresas que se Cuidam Prosperam. São Paulo: Integrare, 2012.

Carneiro, Caio. Seja foda. São Paulo: Buzz, 2017.

Junqueira, Luciano Antônio Prates.et al. Gestão Social: Mobilizações e Conexões. 1ed. São Paulo: LCTE, 2012.

Garofalo, Débora. Empreendedorismo e Educação: Como eles se relacionam. 2018. <https://novaescola.org.br/conteudo/13219/empreendedorismo-e-educacao-como-eles-se-relacionam?gclid=CjwKCAjwk7rmBRAaEiwAhDGhxPsJ5MeQvldcv1WtDERtgWy8pMKeRbS78OZN_aSitfdHIUxYm-yWABoCaPIQAvD_BwE> Acesso em: 05 de Maio de 2019.

Conceitos da Gestão Social. Portal Educação. <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceitos-de-gestao-social/63860> Acesso em: 04 de Maio de 2019.

Alonso, Luíza. Gestão Social. Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento. <http://www.ipea.gov.br/observatorio/palavra-de-espcialista/108-luiza-alonso/136-gestao-social> Acesso em: 03 de Maio de 2019.

Apresentação de Extensão. Universidade Metodista. <http://portal.metodista.br/extensao/sobre/apresentacao> Acesso em: 03 de Maio de 2019.

CAPÍTULO 9

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS, COMO RESPUESTA A LOS IMPACTOS OCASIONADOS POR EL COVID 19

Data de aceite: 01/02/2022

Katherine Coronel Pangol
Universidad de Cuenca, Grupo de Investigación Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Cuenca – Ecuador
http://orcid.org/0000-0003-4370-756X

Juan Carlos Aguirre Quezada
Universidad de Cuenca, Grupo de Investigación Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Cuenca – Ecuador
http://orcid.org/0000-0002-8953-8151

Jonnathan Jiménez Yumbla
Universidad de Cuenca, Grupo de Investigación Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Cuenca – Ecuador
http://orcid.org/0000-0002-9881-6475

RESUMEN: El presente artículo busca determinar el impacto de la transferencia de tecnología y conocimiento como estrategia de respuesta o solución frente a la crisis ocasionada por el COVID-19, especialmente en el sector emprendedor. Para este análisis se ha considerado los informes del Banco Mundial para 135 naciones en vías de desarrollo, con respecto al crecimiento del PIB. Además se han analizado los gastos en educación y en investigación y desarrollo, como variables explicativas de transferencia de tecnología y conocimiento en cada una de estas naciones; ambas variables han sido consideradas como porcentaje del PIB de cada nación. Para llevar a cabo el análisis, se ha aplicado un modelo de regresión múltiple, además se ha considerado un modelo de rezagos distribuidos, considerando que se ha incluido los datos del 2020 y del 2021. Entre las principales conclusiones que se han podido obtener en el análisis, se indica que mientras mayor sea la inversión en estos rubros (educación e investigación y desarrollo) y mientras mejor comportamiento presente el PIB tanto del 2020, como del 2021, la tasa de emprendimiento será mejor, demostrando que las variables analizadas, pueden ser explicativas en este análisis.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, transferencia de conocimiento, transferencia de tecnología, crecimiento.

TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE TRANSFER IN ENTREPRENEURSHIPS, IN RESPONSE TO THE COVID 19'S IMPACTS

ABSTRACT: This article seeks to determine the impact of technology and knowledge transfer as a response or solution strategy in the face of the crisis caused by COVID-19, especially in the entrepreneurial sector. For this analysis we have considered the World Bank reports for 135 developing nations, with respect to GDP growth. In addition, expenditures on education and research and development have been analyzed as explanatory variables of technology and knowledge transfer in each of these nations; both variables have been considered as a percentage of each nation's GDP. To carry out the analysis,

a multiple regression model has been applied, in addition a model of distributed lags has been considered, considering that the data for 2020 and 2021 have been included. Among the main conclusions that have been obtained in the analysis, it is indicated that the greater the investment in these areas (education and research and development) and the better the performance of the GDP in both 2020 and 2021, the entrepreneurship rate will be better, showing that the variables analyzed can be explanatory in this analysis.
KEYWORDS: Entrepreneurship, knowledge transfer, technology transfer, growth

INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha vivido una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes en el último siglo, ocasionada por el COVID – 19, lo que ha generado que las economías a nivel mundial se paralicen y colapsen, (CEPAL, 2020a). Las empresas y especialmente los emprendimientos han tenido que reinventarse para atender las exigencias del mercado durante esta pandemia. Pese a los esfuerzos realizados, sus ingresos han disminuido en más de un 50% (Berbegal, Gil y De la Torre, 2020), por lo que necesitarán fortalecer sus capacidades de gestión. Según el Banco Mundial, la economía mundial se redujo un 7,2% en el 2021, además se indica que esta sería la peor recesión luego de la segunda guerra mundial, en el caso de las economías avanzadas, estas tendrán una reducción del 7% en general, mientras que los mercados emergentes y economías en desarrollo se contraerán un 2,5% adicional, en el caso de los ingresos per cápita a nivel mundial se estima una reducción de 3,6%, lo que ahondará en la grave crisis de pobreza y pobreza extrema. No obstante, los efectos de la pandemia se agudizan en aquellas economías altamente dependientes del comercio internacional, del turismo y exportaciones de materias primas. Para el 2022, según el Banco Mundial la economía mundial se recuperará en un 4,2% a nivel general en caso de que la pandemia y sus variantes no se agudicen, caso contrario la economía podría recuperarse en menor medida o incluso podrían no recuperarse todavía (World Bank Group, 2020).

Con respecto a las perspectivas regionales, el Banco Mundial ha indicado que en el caso de Asia oriental y el Pacífico, se prevé un crecimiento de 0,5 % en 2021, para Europa y Asia Central se estima una contracción de 4,7% y una recesión en todos los países, con respecto a América Latina y el Caribe se prevé una contracción del 7,2%, mientras que para la región de Oriente Medio y del Norte africano la actividad económica sufrirá una contracción del 4,2%, Asia meridional presentará una contracción del 2,7% y la África Sahariana presentará una contracción del 2,8%. En los casos particulares de Estados Unidos la contracción será del 6,2%, en Europa llegará al 9,1% y la economía japonesa alcanzará una contracción del 6,1% (World Bank Group, 2020).

En el marco de esta pandemia, declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo del 2020, han sido numerosos los estudios realizados por diversas instituciones, así como profesionales de diversas áreas con el objetivo de entender el

comportamiento de la misma, y encontrar soluciones para las amplias consecuencias que dejaría la misma, de manera que los estudios en el área administrativa, empresarial, o de negocios no han sido ajenos a esta realidad, planteando algunas alternativas para buscar soluciones que mitiguen el impacto especialmente económico en la sociedad. Se ha destacado la labor primordial de los gobiernos de turno, así como de las administraciones públicas en el establecimiento de políticas que permitan mitigar el impacto de la pandemia, no obstante, la transferencia de conocimientos y tecnología por parte de los centros de estudio ha sido primordial para encontrar soluciones, Marion y Fixson (2020) indican que la incorporación de procesos de innovación en el sector empresarial es una tarea destinada a los centros de investigación, quienes tienen la capacidad de digitalizar las herramientas para cambiar el proceso de trabajo y generar nuevos productos; Berbegal-Mirabent *et al.* (2020) analizan las estrategias de transferencia de tecnología y conocimiento de empresas españolas como recurso en el diseño de planes de negocio empresariales, apoyando la reactivación económica, se concluye que al final del proceso se genera una ventaja competitiva tanto para las empresas como para las universidades quienes afianzan sus alianzas. Wang, Li, Lu, Yang y Wang, (2020) destacan el aporte de las universidades y centros de investigación a través de la creación de incubadoras de empresas, en las cuales se aplican adecuados procesos de transferencia de conocimiento, con el monitoreo constante de las estrategias aplicadas en dichas empresas.

Todos los impactos negativos han tratado de ser superados a través del aporte trascendental y la contribución de las instituciones de educación superior, de los centros de investigación, de la academia en general para generar alternativas puntuales y sostenibles para generar resiliencia en el sector emprendedor. El Departamento de Investigaciones de la Organización Internacional del Trabajo propone algunas pautas importantes a considerar en la recuperación de los emprendimientos, tales como identificar opciones, introducir cambios, evaluar los resultados de los cambios introducidos, aplicar buenas prácticas en materia de gestión de trabajadores (Organización Internacional del Trabajo, 2020), entre otras opciones, el *World Bank Group* (2020) indica la importancia de la participación de la academia en el proceso de recuperación de la sociedad, además del análisis y entendimiento del comportamiento del virus, el comportamiento humano entre otros, la academia y los organismos multilaterales deben enfocarse en la generación de datos e información que faciliten la toma de decisiones para personas, empresas y el gobierno, mientras más exactos y precisos sean los datos más certeras tenderán a ser las decisiones tomadas. El Banco Interamericano de Desarrollo (2020) menciona que las respuestas al COVID 19 pueden venir solo desde la ciencia, la innovación y el desarrollo, para lo cual es necesario crear ecosistemas de innovación y emprendimiento maduros con capacidades institucionales más desarrolladas que puedan dar respuesta a la problemática actual, además será necesario aplicar altas inversiones de capital en innovación y desarrollo para propiciar estos ecosistemas. La academia puede colaborar para que las crisis sean

percibidas como oportunidades para impulsar agendas transformativas y nuevos modelos de negocio, (Cereceda, 2020).

Este estudio contempla una revisión de las estrategias sugeridas desde la academia para apoyar a los emprendimientos a enfrentar los impactos negativos ocasionados por la pandemia. De esta manera, se ha encontrado que el proceso de transferencia de tecnología y conocimiento es primordial en el desarrollo y sostenibilidad de las estrategias empresariales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020; CEPAL, 2020b; Organización Internacional del Trabajo, 2020; Vargas, 2020), sin embargo, esta transferencia va fuertemente ligada a la inversión público o privada que se realice en el sector de investigación y desarrollo y en el de educación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), de manera que en este artículo se analiza la relación existente entre las proyecciones de crecimiento del PIB realizadas por el Banco Mundial en su informe de perspectivas (junio – 2020) con la inversión en investigación y desarrollo y en educación de varios países según el último dato registrado en el Banco Mundial.

Es también necesario destacar que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), así como los emprendimientos son la columna vertebral de toda economía, además desempeñan un papel muy importante en lo que respecta al dinamismo y la fortaleza de muchas economías, especialmente en los países en desarrollo, (Kottika *et al.*, 2020), por lo que, cuando una crisis externa como la reciente pandemia del COVID-19 pone en peligro los mercados, los emprendimientos son las más vulnerables y los golpeados con más fuerza, (Eggers, 2020), probablemente por sus estructuras pequeñas, la falta de recursos, o su falta de agilidad frente al cambio,(Siakas, Naaranoja, Vlachakis y Siakas 2014). Kottika *et al.* (2020) realizan un análisis de emprendimientos quienes se han enfrentado a diferentes crisis económicas y financieras, especialmente la Crisis Global del 2008, a través de una recopilación de las estrategias efectivas de estos, destacándose las siguientes: adaptación del marketing mix, manejo de adecuadas fuentes de información, diversificación de inversiones, modificación de procesos de producción para volverlos más eficientes, inversión en opciones menos riesgosas, cambio de políticas de financiamiento, gestión de los períodos de ciclo de efectivo, búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, entre otras. Ataguba y Ataguba (2020) analizan los emprendimientos griegos luego de la crisis de deuda soberana del 2019, determinando factores de supervivencia y estrategias utilizadas para enfrentar un panorama nacional desfavorable, el documento destaca que la sostenibilidad empresarial debe basarse en la reorganización de planes de negocio y adopción de procedimientos de gestión más formales, además se debe separar la "familia" del "negocio"; sin olvidar, la motivación y el compromiso que puede brindar la familia a cualquier negocio.

Entre las principales estrategias planteadas, se puede destacar las de Singh, Crisafulli y Quamina (2020) quienes señalan que los emprendimientos independientemente de su sector deben enfocarse en: ajustes entre oferta y demanda, tecnología y fortalecimiento de

los procesos productivos bases de cada industria. Stahl, Brewster, Collings y Hajro (2020) indican que la imagen corporativa de un emprendimiento es clave en el crecimiento de este, por lo que indican la necesidad y relevancia de diseñar estrategias de fortalecimiento y posicionamiento de la imagen corporativa, a través de alianzas estratégicas de marcas, las cuales puedan constituirse en un pilar de apoyo mutuo en el momento en el que alguna de las marcas aliadas se enfrente a alguna crisis; estrategias de sostenibilidad corporativa y responsabilidad social empresarial que contribuyan a abordar los grandes desafíos del mundo, con un especial enfoque en las estrategias de manejo de personal y capacitación de los recursos humanos, (Ali, Uddin, Khan y Goud, 2020; Shen, Au y Yi, 2018). Li, Wei, Marinova y Tian (2020) enfatizan que las estrategias de crecimiento con miras a enfrentar crisis deben centrarse en la diversificación de productos, servicios e inversiones, de manera que los emprendimientos puedan tener diferentes frentes de defensa, en otras palabras mientras más diversificado sea el emprendimiento, presentará un mejor desempeño. Ali *et al*. (2020); Li *et al*. (2020) y Shen *et al.* (2018) complementan el concepto de diversificación incluyendo la transparencia en los emprendimientos, además presentan como principal hallazgo que la diversificación empresarial no relacionada sirve como un amortiguador para proteger el valor de la empresa, especialmente en épocas de crisis, y dicho efecto amortiguador se incrementa mientras mayor sea la transparencia especialmente en los emprendimientos. Moyle, Moyle y Burgers (2020) recalcan que una adecuada comunicación e información por parte de las empresas a cada una de las partes permitirá derribar barreras de conocimiento, lo que desde el inicio de la crisis evitará la pérdida de valor de un emprendimiento. Bremser, Alonso y Llanch (2017) sugieren el desarrollo de programación de incubación de servicios, especialmente de turismo para estimular la actividad emprendedora en áreas regionales y como mecanismo para estimular la recuperación de crisis globales de los sectores de servicios. Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini y Tiberius (2020) indican que bajo condiciones económicas y financieras intensas (crisis), la mejor respuesta para la supervivencia de las empresas se basa en: los rasgos y habilidades de emprendedores que afectan el mercado y las orientaciones empresariales de los emprendimientos; la adopción de dichas orientaciones que impactan el desempeño de las empresas, y finalmente la implementación de la estrategia relevante para alcanzar estándares de calidad más altos para productos y servicios, combinada con tácticas relevantes para la reducción de personal, acciones de marketing, inversión extranjera y gestión financiera. Yashin, Koshelev, Ivanov, Garin y Kozlova (2019) mencionan que hay 5 aristas que deben considerar los negocios en una crisis: cuidar la liquidez, optimizar las operaciones, mantener una adecuada comunicación, revisar los modelos de negocio, considerar los cambios culturales. Sharma, Adhikary y Borah (2020) indican la necesidad de incluir en las empresas estrategias de innovación de un clúster de innovación industrial ante entornos de incertidumbre, como los que se producen en las crisis. El Banco Interamericano de Desarrollo (2020) recomienda el acceso a financiamiento de alta escala

especialmente para emprendimientos innovadores, enfocar esfuerzos en dar respuesta y solución al sector de salud y desafíos colectivos por sector, adicionalmente indica que se debería innovar en tecnología y ciencia proactiva.

Varias universidades a nivel mundial han desarrollado proyectos e investigaciones para mitigar los impactos del COVID 19 en los emprendimientos de sus localidades, como uno de los compromisos de la academia con el desarrollo del sector productivo. De manera que, la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, ha desarrollado al menos 5 proyectos con enfoques multidisciplinarios, para desarrollar y evaluar modelos matemáticos y epidemiológicos que apoyen en la toma de decisiones aplicando *data analytics* y *machine learning*, sistemas de monitoreo remoto, entre otras alternativas que si bien han ayudado a los pacientes y al personal médico de primera línea, también han apoyado a las empresas en sus procesos de toma de decisiones, (Vargas, 2020). La Universidad Externado de Colombia también ha llevado a cabo algunos proyectos de transferencia de tecnología y conocimiento en colaboración con sectores empresariales, diferentes sociedades, como la Sociedad de Ingenieros y otras entidades especialmente gubernamentales, para pretender dar respuesta a los problemas ocasionados por la crisis del COVID 19. Guerrero (2020) menciona también programas como *Open COVID Pledge*, proyecto que incentiva a las empresas y universidades a otorgar licencias gratuitas para sus patentes, derechos de autor y otros derechos de propiedad de manera que la información sea asequible y pueda ser aprovechada de manera óptima para los tomadores de decisiones.

Murdock (2020) indica que los gerentes, especialmente de negocios internacionales no tienen las suficientes herramientas para gestionar sus empresas en situaciones de incertidumbre como la crisis actual ocasionada por el COVID – 19, por lo que los autores, realizan una recopilación de algunas respuestas novedosas de emprendimientos frente a la crisis ocasionada por la pandemia, entre las que se encuentran: Isinnova, emprendimiento italiano dedicado a la investigación y desarrollo en alianza con Decathlon modificaron su producción de máscaras de buceo para adaptarlas como válvula de respiradores para los pacientes con COVID – 19, (Mukherjee y Bureau, 2020). Las grandes marcas de teléfonos inteligentes como Samsung, Xiaomi, Apple, LG, entre otros han transformado sus tiendas offline en tiendas online, creando alianzas estratégicas con minoristas para que los consumidores puedan adquirir sus productos, sin tener que acudir presencialmente a las tiendas, evitando de esta manera la propagación del virus y recibiéndolos en la comodidad de sus hogares, (Mihai, 2020). Samsung también ha optado por fortalecer su posicionamiento de marca a través de acciones de responsabilidad social empresarial, brindando apoyo y servicios de reparación gratuita a los teléfonos inteligentes de héroes locales como: médicos, enfermeras, bomberos, trabajadores del hospital, policía, entre otros; además han ofrecido descuentos de al menos el 30% a este personal en cualquier compra, ambas acciones con el fin de retribuir al personal sanitario sus loables labores para enfrentar el COVID-19, (Kraus *et al.*, 2020). En general la crisis ha sido una fuerte

oportunidad de crecimiento para las grandes multinacionales, entre ellas 32 empresas que han considerado a la pandemia como su máxima oportunidad, según Cereceda (2020) la empresa que mayor exceso de beneficios en la pandemia ha tenido es Microsoft, seguida por otra grandes tecnológicas como Intel, Apple, Walmart, Facebook, Google entre otras.

Nvidia, empresa dedicada a la construcción de sofisticadas unidades de procesamiento de gráficos ha destinado sus esfuerzos a ayudar a los desarrolladores de medicamentos para identificar las moléculas que podrían producir medicamentos promisorios y software que puede detectar el COVID-19 en una tomografía, mientras que la empresa mexicana CEMEX ha creado estructuras prefabricadas que se convertirán en hospitales luego del ensamblaje de tan solo 15 días. Por otra parte también se han destacado las estrategias de responsabilidad social que han adquirido algunas empresas, entre las que se encuentran: Walmart, quien no solo ha mantenido el empleo actual, sino que ha creado fuentes adicionales de empleo, o Paypal quien ha reforzado sus sistemas de seguridad para brindar seguridad financiera en un entorno en donde el comercio electrónico creció inesperadamente, además ha decidido renunciar al 1% en el cambio de depósitos y cheques. En este marco también se engloba a Alibaba, el gigante del comercio chino quien además de mantener activo el comercio electrónico mundial realizó alianzas estratégicas público y privadas para convertirse en un centro de abastecimiento de equipos de protección personal para Asia, África y Europa, adicionalmente ayudó a que los agricultores llegasen a nuevos clientes luego de que sus líneas de suministro se cayeran, proporcionando incluso préstamos a bajos intereses y de fácil acceso por alrededor de USD 20.000 millones, con el efecto de amortiguar el impacto de la crisis a los propietarios de pequeñas empresas, (Leaf Clifton, 2020).

METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el siguiente análisis es de carácter cualitativo, a través de la revisión sistemática de estudios que se han realizado, buscando un marco referencial que permita determinar el comportamiento y estrategia deseables de los emprendimientos en crisis e incertidumbre, tal como sucedió en la pandemia del COVID 19. Dicho análisis ha sido detallado en la introducción en donde se ha realizado una recopilación de las estrategias más recomendadas por los autores en estas situaciones. Adicionalmente, se ha optado por un análisis de carácter cuantitativo, de manera que se ha aplicado un modelo econométrico para demostrar la relación existente entre las variables analizadas. En primer lugar se ha aplicado un análisis correlacional para determinar que no exista error de autocorrelación en los datos lo que desecharía los resultados del análisis, una vez realizada esta prueba se ha planteado un modelo de mínimos cuadrados ordinarios tomando como variable dependiente a la tasa de emprendimiento del GEM (año 2020) y como variables independientes a las proyecciones realizadas por el Banco Mundial

tanto para el año 2021 como para el 2022 y a los gastos en innovación y desarrollo y de educación, como representación de la transferencia de conocimiento y tecnología. Se ha utilizado el método Introducir para ingresar cada una de las variables de manera que se pueda ver la verdadera aportación de la variable al modelo analizado. De esta manera se desarrollan varios modelos de ecuaciones de acuerdo a cada una de las incorporaciones de las variables, determinando finalmente un modelo robusto y explicativo.

Se ha considerado los 135 países de los cuales el GEM presenta información y el Banco Mundial ha realizado sus proyecciones de crecimiento del PIB, la mayoría de estos son considerados países en vías de desarrollo y pertenecen a seis regiones: Asia del Este y Países del Pacífico, Europa y Asia Central, América Latina y el Caribe, África del Norte y del Medio Este, Sur de Asia y África Sub – Sahariana, (World Bank Group, 2020). En este sentido se puede apreciar que los países analizados mantienen similares características, de manera que ninguna observación influirá significativamente en los resultados.

1.1 Variables

Las variables analizadas son:

- **y1:** Tasa de emprendimiento para el año 2020, según el informe del GEM 2020.

- **x1:** Proyección del PIB para el año 2021 según el informe de perspectivas del Banco Mundial, (World Bank Group, 2021).

- **x2:** Proyección del PIB para el año 2021 según el informe de perspectivas del Banco Mundial, (World Bank Group, 2021).

- **x3:** Gasto en Investigación y desarrollo: gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental. Considerada como variable independiente en el análisis, se ha tomado el último dato correspondiente al período 2020.

- **x4:** Gasto público en educación: considerado como porcentaje del PIB comprende el gasto público total (corriente y de capital) en educación expresado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) en un año determinado. El gasto público en educación incluye el gasto del Gobierno en instituciones educativas (públicas y privadas), administración educativa y subsidios o transferencias para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas). Considerada como variable independiente en el análisis, se ha tomado el último dato correspondiente al período 2019.

RESULTADOS

Se han analizado los datos obtenidos para determinar la relación existente entre

las variables, inicialmente se ha realizado una regresión de mínimos cuadrados ordinarios basado en el método Introducir. La primera variable introducida es **x1** (Proyección del PIB para el año 2021), la cual resulta estadísticamente significativa en el modelo con un nivel de explicación del modelo del 77%, según se puede apreciar en la tabla 1, en donde además se indica la significancia del modelo con un valor F de 0,000001, además se evidencia que no se presentan problemas de autocorrelación, multicolinealidad ni heteroscedasticidad.

Variable Dependiente: y1			
Variable	**Coeficiente**	**Error est**	**Valor p**
C	-1,786	0,772	0,004
x1	0,287	0,006	0,002
R2	0,773		
Valor p (modelo)	0,000		

Tabla 1: Emprendimiento en función de la proyección de crecimiento 2021.

Fuente y elaboración: autores

El modelo indica que en promedio las naciones analizadas tendrán una reducción de 1,78 puntos en su tasa de emprendimiento, no obstante, el crecimiento del PIB proyectado para el 2021 contrarrestará esta disminución en un 0,287 en función del nivel de crecimiento que cada país presente. Estos resultados considerando que todas las demás variables permanecen constantes. De esta manera, se puede apreciar que el PIB y sus niveles de crecimiento son una variable significativa para explicar el incremento del nivel de actividad emprendedora.

En la tabla 2 se presenta el modelo en donde se ha introducido la variable **x2** (Proyección del PIB para el año 2021), en la cual se puede apreciar nuevamente que la incorporación de la variable, como en el modelo resultan significativos, es decir que las variables x1 y x2 incorporadas por separado pueden resultar significativas y explicativas para la tasa de emprendimiento. En la tabla 2 se puede apreciar que analizando únicamente la variable de proyección del PIB para el 2022, el crecimiento del emprendimiento en promedio en los 135 países analizados presenta un crecimiento negativo de 2,85, mientras que proyecciones positivas de crecimiento del PIB para el 2022, puede ayudar a que este rubro tenga un impacto menor.

Variable Dependiente: y1			
Variable	**Coeficiente**	**Error est**	**Valor p**
C	-2,853	0,339	0,000
x2	0,260	0,050	0,009

R^2	0,743
Valor p (modelo)	0,000

Tabla 2: Emprendimiento en función de la proyección de crecimiento 2022.

Fuente y elaboración: autores.

La tabla 3 muestra la incorporación de la variable x3 (Gasto en Investigación y desarrollo: gastos corrientes y de capital), en donde al igual que las variables anteriores se puede apreciar que es significativa, y que si bies es cierto, el emprendimiento disminuirá, incrementar el nivel de gasto en investigación y desarrollo, mejorará el comportamiento de la variable dependiente. Se ha tratado de demostrar que el gasto en investigación y desarrollo deja de tener la definición contable de gasto y se convierte en inversión.

Variable Dependiente: y1			
Variable	**Coeficiente**	**Error est**	**Valor p**
C	-1,953	0,869	0,000
X3	0,678	0,052	0,003
R^2	0,776		
Valor p (modelo)	0,000		

Tabla 3: Emprendimiento en función del gasto en investigación y desarrollo.

Fuente y elaboración: autores.

Finalmente, se ha analizado la cuarta variable de manera independiente, tal como se detalla en la tabla 4, en donde se muestra la relación entre el nivel de emprendimiento y la variable x4 (gasto público en educación), en donde se puede apreciar un comportamiento muy similar al de la variable anterior, en donde a pesar de que el emprendimiento disminuye, un mayor gasto público en educación mejorará este comportamiento ocasionando una disminución menor a la que se realizará sin el gasto público en educación.

Variable Dependiente: y1			
Variable	**Coeficiente**	**Error est**	**Valor p**
C	-2,471	0,986	0,001
X4	0,508	0,176	0,001
R^2	0,687		
Valor p (modelo)	0,000		

Tabla 4: Emprendimiento en función del gasto en educación.

Fuente y elaboración: autores.

Una vez comprobados que la incorporación de las variables x1, x2, x3 y x4 resultan

significativas en un análisis por separado, se ha planteado un modelo en donde la inclusión de todas las variables en el mismo modelo evidentemente resulta más adecuada y significativa, de manera que la explicación del modelo asciende al 83,78%.

Variable Dependiente: y1			
Variable	**Coeficiente**	**Error est**	**Valor p**
C	-1,016	0,037	0,000
x1	0,253	0,043	0,001
x2	0,229	0,030	0,000
x3	0,278	0,039	0,001
x4	0,254	0,045	0,004
R2	0,838		
Valor p (modelo)	0,000		

Tabla 5: Emprendimiento en función de las variables analizadas.

Fuente y elaboración: autores.

Al considerar las variables x1 y x2, se ha considerado como un modelo de rezagos distribuidos, en donde, estas se han considerado como variables independientes ya que corresponde a un período rezagado de la variable x2, normalmente la evolución del PIB puede explicarse a través de valores rezagados de períodos anteriores, además en esta crisis en particular la evolución del PIB del 2021 (período de afección), puede influir notablemente en el compartimiento y evolución del PIB en el 2022. Previamente se ha probado que cada una de las variables por separado son significativas en el modelo. El modelo general se presenta en la tabla 5. En este caso, el coeficiente indica que en promedio el emprendimiento presentará una reducción de 1,016; sin embargo, este se puede ir reduciendo por cada una de las variables analizadas, hasta tener un comportamiento incluso positivo y crecer.

Finalmente, se ha aplicado el modelo propuesto en la tabla 5 para cada una de las 6 regiones analizadas, cuyos resultados se presentan en la tabla 6, de manera que puede apreciarse que el modelo se ajusta a cada zona con ligeras variaciones, no obstante, cada una de las variables resulta significativa ya sea con un nivel de confianza del 95% (**) o del 99% (***). Como puede apreciarse todas estas regiones corresponden a zonas en vías de desarrollo, por lo que los resultados son relativamente similares, lo que permite la aplicación del modelo para todos los casos analizados.

Variable Dependiente: y1					
Región	**C**	**x1**	**x2**	**x3**	**x4**
Asia del Este y Pacífico	2,092** (0,195)	0,282*** (0,005)	0,267 ** (0,009)	0,244 ** (0,006)	0,287 ** (0,003)
Europa y Asia Central	2,833** (0,598)	0,218 ** (0,007)	0,229*** (0,056)	0,248 ** (0,009)	0,285 ** (0,003)
América Latina y el Caribe	2,344** (0,488)	0,287*** (0,005)	0,263*** (0,005)	0,239 ** (0,009)	0,275 *** (0,000)
África del Norte y del Medio Este	2,488** (0,541)	0,263*** (0,007)	0,247 ** (0,051)	0,291 ** (0,005)	0,276 ** (0,003)
Sur de Asia	2,659** (0,485)	0,235 ** (0,018)	0,246 ** (0,009)	0,276 ** (0,008)	0,269 ** (0,004)
África Sub – Sahariana	2,814 ** (0,4391)	0,227 ** (0,0631)	0,209 ** (0,0628)	0,270 ** (0,007)	0,256 ** (0,003)

** 95% de confianza

*** 99% de confianza

Tabla 5: Emprendimiento en función de las variables analizadas, por región.

Fuente y elaboración: autores.

Los resultados permiten apreciar que en Europa y Asia Central, así como en la África Sub – Sahariana las variables inciden menos en el nivel de emprendimiento, mientras que en países del Asia del Este y Pacífico, así como en América Latina y el Caribe, la incidencia de las variables analizadas es superior.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez analizados los resultados se puede apreciar que efectivamente las variables consideradas en el modelo resultan influyentes para explicar el comportamiento del nivel de emprendimiento en las regiones analizadas. Se puede determinar además que mientras mejores sean las proyecciones de crecimiento, así como mayor sea el gasto en inversión y desarrollo, y el de educación la evolución del nivel de emprendimiento mejorará. Cabe destacar también que el gasto tanto en investigación y desarrollo, como en educación corresponde al porcentaje en función del PIB de cada país, por lo que los modelos ecuacionales comprenden el análisis del porcentaje, más no de los valores absolutos en términos monetarios, por lo cual no incide notablemente las diferencias en el PIB que puedan generarse entre distintos países, ya sea por su tamaño geográfico, por su ubicación o por sus ingresos.

El análisis de la evolución del emprendimiento también indica que los gastos de educación y de investigación y desarrollo incidirán para que la crisis afecte en menor medida, de manera que el crecimiento negativo del emprendimiento sea lo menor posible. Los resultados de este análisis nos permiten afirmar que los emprendimientos que se encuentran en economías que destinan un mayor porcentaje de su PIB a gastos en

investigación y desarrollo y a gastos en educación son las menos afectadas en esta crisis, esta situación se la puede explicar debido a que el gasto en estos rubros se convierte en inversión que posteriormente es devuelta en forma de transferencia de tecnología y conocimiento desde el sector académico e investigativo a la sociedad (sector empresarial, salud, industrial, entre otros).

Muchos de los problemas ocasionados por cualquier crisis pueden encontrar respuesta en los centros de educación e investigación, los cuales deberían estar debidamente dotados con los insumos necesarios para responder de manera pronta y adecuada a cualquier eventualidad, contribuyendo en la generación de resiliencia por parte de la sociedad. La academia está obligada a brindar respuestas, por lo que mientras mayor sea la inversión en este aspecto, las respuestas brindadas por la academia serán más oportunas, certeras y precisas, brindarán información más concisa y actualizada que permita tomar decisiones, trabajarán en la generación de prototipos, pruebas y ensayos, apoyarán con capacitaciones, generarán planes de negocio, propondrán estrategias de reactivación, brindarán asesoría en materia de políticas públicas, entre otros aspectos que seguramente facilitarán la recuperación luego de una crisis con tantas secuelas. Sin embargo, aquellos países que no destinen los suficientes recursos para la investigación, el desarrollo y la educación, estarán condenados a sufrir las consecuencias de sus decisiones.

Resulta interesante también analizar que la mayor parte de literatura y de ejemplos propuestos corresponden a países desarrollados, quienes no constan en este análisis, por lo que probablemente su alta inversión en investigación y desarrollo los lleva a desarrollar estudios de este tipo de manera más oportuna y son el referente en investigación y desarrollo a nivel mundial.

BIBLIOGRAFÍA

Ali, M. H., Uddin, M. A., Khan, M. A. R., y Goud, B. (2020). Faith-based versus value-based finance: Is there any portfolio diversification benefit between responsible and Islamic finance? *International Journal of Finance and Economics*. https://doi.org/10.1002/ijfe.2081.

Ataguba, O., y Ataguba, J. (2020). Social determinants of health_ the role of effective communication in the COVID-19 pandemic in devel _ Enhanced Reader. *Global Health Action*, *13*(1). https://doi.org/10.1080/16549716.2020.1788263.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo | Publications*. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf.

Berbegal, J., Gil, D., y De la Torre, E. M. (2020). Examining strategies behind universities' technology transfer portfolio: how different patterns of resource consumption can lead to similar technology transfer profiles. *Competitiveness Review*. https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0013.

Bremser, K., Alonso, M. D. M., y Llach, J. (2017). Strategic alternatives for tourism companies to overcome times of crisis. *Service Business*, 1–23. https://doi.org/10.1007/s11628-017-0344-7.

CEPAL. (2020a). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*.

CEPAL. (2020b). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística | Publicación | Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica.

Cereceda, R. (2020). *Oxfam pandemic profit | Flourish*. https://public.flourish.studio/visualisation/3702361/?utm_source=showcaseyutm_campaign=visualisation/3702361.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, *116*, 199–208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025.

Guerrero, M. (2020). *Transferencia de Tecnología e Innovación contra el COVID - 19 - Departamento de Propiedad Intelectual*. Competencia Económica y Consumo. https://propintel.uexternado.edu.co/transferencia-de-tecnologia-e-innovacion-contra-el-covid-19/.

Kottika, E., Özsomer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., y Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, *88*, 352–365. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., y Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *26*(5), 1067–1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214.

Leaf Clifton. (2020). *What it will take to beat COVID: Some clues from our 2020 Change the World list | Fortune*. Fortune. https://fortune.com/2020/09/21/covid-19-what-it-will-take-to-beat-coronavirus-pandemic-change-the-world/.

Li, Z., Wei, J., Marinova, D. V., y Tian, J. (2020). Benefits or costs? The effects of diversification with cross-industry knowledge on corporate value under crisis situation. *Journal of Knowledge Management*. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0659.

Marion, T. J., y Fixson, S. K. (2020). The Transformation of the Innovation Process: How Digital Tools are Changing Work, Collaboration, and Organizations in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. https://doi.org/10.1111/jpim.12547.

Mihai, M. (2020, April 22). *Samsung USA offers free device repairs to COVID-19 first responders - SamMobile*. SamMobile. https://www.sammobile.com/news/samsung-usa-free-device-repairs-covid-19-first-responders/.

Moyle, C. lee, Moyle, B., y Burgers, H. (2020). Entrepreneurial strategies and tourism industry growth. *Tourism Management Perspectives*, *35*. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100708.

Mukherjee, W., y Bureau, E. (2020, April 18). Covid-19 fear: Electronics brands Samsung, Apple let offline stores sell online - The Economic Times. *The Economic Times*. https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/covid-19-fear-electronics-brands-samsung-apple-let-offline-stores-sell-online/articleshow/75209754.cms?from=mdr.

Murdock, J. (2020). 3D-Printed Valve Turns Snorkeling Mask Into Ventilator for Coronavirus Treatment, and the Design Is Online for Free. *Newsweek*. https://www.newsweek.com/coronavirus-covid19-hospital-ventilator-snorkeling-mask-italy-3d-printing-isinnova-1494150.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Reestructurar con miras a la recuperación y la resiliencia en respuesta a la crisis del COVID-19 Departamento de EMPRESAS*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--.

Sharma, A., Adhikary, A., y Borah, S. B. (2020). Covid-19′s impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. *Journal of Business Research*, *117*, 443–449. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.035.

Shen, N., Au, K., y Yi, L. (2018). Diversification Strategy, Ownership Structure, and Financial Crisis: Performance of Chinese Private Firms. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, *47*(1), 54–80. https://doi.org/10.1111/ajfs.12203.

Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., y Siakas, E. (2014). Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia Economics and Finance*, *9*, 331–341. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00034-3.

Singh, J., Crisafulli, B., y Quamina, L. T. (2020). 'Corporate image at stake': The impact of crises and response strategies on consumer perceptions of corporate brand alliances. *Journal of Business Research*, *117*, 839–849. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.014.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., y Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, *30*(3), 100708. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708.

Vargas, M. D. (2020). *Proyectos javerianos trabajan para mitigar la COVID-19 | Revista Pesquisa Javeriana*. Pesquisa. https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/proyectos-javerianos-trabajan-para-mitigar-la-covid-19/.

Wang, J., Li, H., Lu, H., Yang, H., y Wang, C. (2020). Integrating of fl ine logistics and online system to recycle e-bicycle battery in China. *Journal of Cleaner Production*, *247*, 119095. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119095.

World Bank Group. (2020). *Global Economic Prospects, June 2020* (Global Economic Prospects). The World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1553-9.

World Bank Group. (2021). *Global Economic Prospects, June 2021* (Global Economic Prospects). The World Bank.

Yashin, S. N., Koshelev, E. v., Ivanov, A. A., Garin, A. P., y Kozlova, E. P. (2019). Anti-crisis cluster innovation strategy risk management with usage of real put option. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 57, pp. 987–1001). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00102-5_105.

CAPÍTULO 10

VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA

Data de aceite: 01/02/2022
Data de submissão: 03/01/2022

Paulo André Dias Jacome
Universidade Federal Fluminense – Departamento de Administração e Administração Pública de Volta Redonda
Volta Redonda – Rio de Janeiro
http://lattes.cnpq.br/5036564341996991

Pítias Teodoro Lacerda
Universidade Federal Fluminense – Departamento de Administração e Administração Pública de Volta Redonda
Volta Redonda – Rio de Janeiro
http://lattes.cnpq.br/./0228474309832916

Letícia Santana Ferreira
Universidade Federal Fluminense – Curso de Administração
Volta Redonda – Rio de Janeiro
http://lattes.cnpq.br/4180307037171691

Alyson Santana e Silva
INATEL – Pós Graduação em Especialização em Engenharia Clínica e Biomédica/INATEL
Santa Rita do Sapucaí – Minas Gerais
http://lattes.cnpq.br/7490119226427978

RESUMO: O objetivo da pesquisa é verificar a viabilidade econômico-financeira de instalação de uma usina de energia solar fotovoltaica. Para estimar a capacidade de produção e os fluxos de caixa associados ao investimento, foram considerados os dados de um minigerador e o perfil de consumo do campus Aterrado (UFF), ambos no município de Volta Redonda-RJ. Os resultados mais relevantes indicam que a economia projetada com a instalação da minigeradora de energia solar fotovoltaica viabiliza o projeto porque o payback de 7,22 anos está abaixo da vida útil do equipamento, o VPL de R $ 170.789,50 é positivo e a TIR 15,41 % é maior que o custo de capital de 12,35% usado como referência neste trabalho.
PALAVRAS-CHAVE: Viabilidade econômico-financeira, Energias alternativas; Sistemas fotovoltaicos.

ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY: PHOTOVOLTAIC ENERGY GENERATION

ABSTRACT: The objective research is to verify the economic and financial feasibility of installing a plant for photovoltaic solar energy. To estimate the production capacity and the cash flows associated with the investment, data from a mini power generator and the consumption profile of the Aterrado campus (UFF), both in the municipality of Volta Redonda-RJ, were considered. The most relevant results indicate that the projected savings with the installation of the solar photovoltaic energy mini-generator plant makes the project viable because the 7.22 year payback is below the useful life of the equipment, the NPV of R$ 170,789.50 is positive and IRR 15.41% is greater than the 12.35% cost of capital used as a reference in this work.
KEYWORDS: Economic-financial feasibility, Alternative energies; Photovoltaic systems.

1 I INTRODUÇÃO

A matriz energética mundial tem fontes não renováveis como principais matérias primas para geração de energia elétrica, tais como, carvão mineral, petróleo e gás natural. A participação destas fontes na geração de energia alcançou o nível de 77,2% do total de energia elétrica gerada no mundo em 2015, reforçando assim, a discussão em busca de alternativas para geração de energia limpa (EPE, 2018).

Políticas nacionais de incentivos têm sido desenvolvidas para viabilizar o uso de fontes renováveis, e com menor impacto ambiental, na geração de energia podem ser categorizadas em três grupos: 1) Regulamentação; 2) Incentivos fiscais e 3) Financiamentos do capital (FILHO *et al,* 2015*).* Sem desconsiderar a importância ambiental, este trabalho tem como viés principal o terceiro aspecto apresentado: financiamentos do capital, haja vista que mais recursos serão direcionados para a atividade de geração de energia por meio de fontes renováveis se os investimentos puderem ser recuperados.

Ante ao exposto fica uma questão: Em que condições é viável a instalação de usinas minigeradoras de energia elétrica baseada na energia solar? Pode-se, então, definir o objetivo deste artigo da seguinte forma: Verificar a viabilidade econômico-financeira da instalação de uma usina minigeradora de energia solar fotovoltaica. Para tanto, será considerada a possibilidade de instalação de uma unidade geradora no campus Aterrado da Universidade Federal Fluminense (UFF), situado no município de Volta Redonda - RJ.

2 I GERAÇÃO DE ENERGIA POR MEIO DE FONTE RENOVÁVEL

A forma mais utilizada de aproveitamento da radiação solar para conversão em energia elétrica é por meio de um sistema fotovoltaico. Trata-se de um conjunto de equipamentos que pode ser classificado de duas formas: 1) Isolados e 2) Conectados à rede de distribuição. A escolha de um sistema específico dependerá de sua aplicação, considerando as características do local no qual será instalado. Os sistemas isolados não são conectados à rede elétrica, portanto, adequados para locais remotos, normalmente baseados em uma fonte geradora (solar, eólica, etc.). Já os sistemas conectados à rede de distribuição podem ser compostos por uma ou mais fontes geradoras de energia.

Para sistemas fotovoltaicos planos (sem dispositivos de concentração), o requisito de radiação solar são valores acima de 2.000 kWh/m² ano ou 5,5 kWh/m² dia (valor diário anual médio), estes valores estão um pouco acima do que usualmente se utiliza para a elaboração de estudos de viabilidade de instalação de usinas fotovoltaicas em escala mundial (FILHO, *et al*, 2015). O Rio de Janeiro possui uma irradiação solar global entre 1.460 a 2.010 kWh/m² ano, abaixo das melhores localizações do Brasil, o semiárido do Nordeste, que alcança cerca de 2.300 kWh/m² ano, mas ainda assim, maiores que a Alemanha, país que com um nível médio de 1.700 kWh/m² ano é líder mundial na instalação de sistemas fotovoltaicos,

com mais de 40 GW instalados de energia solar fotovoltaica em bases comerciais (Atlas Rio Solar, 2016). No Brail, a geração distribuída de energia elétrica no Brasil aumentou de 104 GWh em 2016 para 359 GWh em 2017, cuja participação percentual de cada uma das fontes nesta geração é a seguinte: 46,2% solar, 23,5% hidráulica de pequeno porte, 22,8% outras renováveis, 5,0% eólica e 2,5% gás natural (EPE, 2018).

3 | MARCO LEGAL PARA MICRO E MINIGERAÇÃO DE ENERGIA NO BRASIL

As condições gerais para o acesso de micro e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica foram definidas por meio das Resoluções Normativas da ANEEL 482/2012 e 687/2015 (ANEEL 2012 e 2015). Na Resolução 687 fica estabelecido que a microgeração de energia elétrica possui potência instalada menor ou igual a 75 kW e utiliza cogeração qualificada ou fontes renováveis, já a minigeração de energia elétrica é a instalação que possui potência instalada superior a 75 kW e menor ou igual a 3 MW para fontes hídricas, ou menor ou igual a 5 MW para cogeração qualificada ou demais fontes renováveis.

O sistema de remuneração estabelecido para a energia entregue à rede de distribuição, por uma unidade consumidora com microgeração ou minigeração distribuída é o de compensação de energia, também conhecido como *net metering*. A energia entregue à rede é registrada como uma reserva a ser utilizada pela unidade geradora em prazo determinado (Até 60 meses). A mesma quantidade gerada e lançada na rede poderá ser consumida, inclusive por mais que uma unidade consumidora, desde que sejam de mesma propriedade da unidade geradora e atendidas pela mesma distribuidora de energia elétrica (ANEEL, 2015).

De acordo com as resoluções na ANEEL, a potência instalada da microgeração ou minigeração fica limitada à potência disponibilizada para a unidade consumidora onde a central geradora será conectada, ou seja, no caso de consumidores do grupo tarifário A, a potência máxima instalada será limitada pela demanda contratada. As resoluções também preveem que, mesmo o consumidor tendo créditos de energia será cobrada a tarifa referente ao custo da disponibilidade do sistema de distribuição, sendo considerado o grupo tarifário A, este custo será igual ao valor da demanda contratada.

Vale ressaltar que nos momentos de interrupção no fornecimento de energia pela concessionária, a usina geradora também estará inoperante devido ao bloqueio denominado não-ilhamento da usina, portanto, o consumidor não poderá gerar energia para o autoconsumo. (ANEEL, 2015).

4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser tratado como um Estudo de Caso, descritivo, com o

emprego de abordagens qualitativa e quantitativa, utilizando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada a partir relatórios de produção e consumo de energia elétrica. Os perfis de produção de energia fotovoltaica foram definidos a partir de relatórios de uma usina de geração de energia instalada no município de Volta Redonda-RJ, enquanto que os perfis de consumo foram definidos a partir das faturas de energia do campus Aterrado, da Universidade Federal Fluminense, localizado no município de Volta Redonda-RJ.

O estudo é compreendido das seguintes etapas: 1) Caracterização do objeto em estudo; 2) Mapeamento da incidência solar na região de instalação da minigeradora; 3) Identificação da curva de oferta de energia; 4) Identificação da curva de demanda de energia; 5) Dimensionamento do empreendimento; 6) Elaboração dos fluxos de caixa projetados; 7) Aplicação das técnicas de avaliação da viabilidade financeira dos projetos; 8) Análise da viabilidade econômico-financeira: sensibilidade, cenário e simulação por meio do método Monte Carlo.

1) Caracterização do objeto em estudo: Para definir o objeto de estudo, foi considerado um sistema fotovoltaico conectado à rede de distribuição de energia da concessionária que atende ao município de Volta Redonda.-RJ.

2) Mapeamento da incidência solar na região de instalação da minigeradora: Para estimar o potencial de geração de energia elétrica por meio de um sistema fotovoltaico, foram tomados como base os dados de uma usina microgeradora de energia instalada na cidade de Volta Redonda-RJ. Esta usina possui 33 painéis de 270W, portanto, potência total de 8,91 kW.

3) Identificação da curva de oferta de energia: Para estimar o perfil de produção de energia fotovoltaica da UFF durante os 20 anos do projeto foi considerado como referência o perfil de consumo de 12 meses: setembro de 2017 a agosto de 2018.

4) Identificação da curva de demanda de energia: Para estimar a curva de demanda do campus Aterrado da UFF – Volta Redonda-RJ, foram consideradas as faturas de energia referentes aos anos de 2017 e 2018.

5) Dimensionamento do empreendimento: O dimensionamento do empreendimento teve como base a curva de demanda de energia identificada e a área disponível para instalação da usina minigeradora de energia.

6) Elaboração dos fluxos de caixa projetados: O investimento inicial foi definido a partir de orçamento junto a empresa especializada para realizar a instalação do sistema fotovoltaico; os fluxos de caixa operacionais foram definidos a partir da redução do gasto da UFF com energia elétrica no campus Aterrado – Volta Redonda-RJ. Os reajustes de preços e custos ao longo da vida útil do projeto foram realizados a partir da taxa SELIC, de 6,5% (IPEA, 2019). Em função da especificidade dos equipamentos e de estarem instalados em uma instituição pública, cujo processo de desmobilização patrimonial não é simples, o fluxo de caixa terminal não foi considerado.

7) Aplicação das técnicas de avaliação da viabilidade financeira dos projetos: As técnicas utilizadas como base para avaliação são *payback* para definir o período de tempo necessário para recuperar o investimento inicial, o valor presente líquido (VPL) para verificar se os fluxos de caixa operacionais projetados superam o orçamento do investimento inicial e se a taxa interna de retorno (TIR) supera o custo de capital. Assumiu-se a taxa do praticada pelo BNDES para operações de financiamento direto (BNDES, 2019). As expressões para cálculo são apresentadas a seguir.

$$Payback = N + \frac{FC_0 - (FC_1 + FC_2 + FC_3 + \cdots . + FC_n)}{FC_{n+1}} \quad (1)$$

$$VPL = \sum_{n=1}^{n} \frac{FCn}{(1+i)^n} - II \quad (2)$$

$$\sum_{n=1}^{n} \frac{FCn}{(1+TIR)^n} - II = 0 \quad (3)$$

8) Análise da viabilidade econômico-financeira: sensibilidade, cenário e simulação por meio do método Monte Carlo.

5 I APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1) Caracterização do objeto em estudo: Foi considerada a instalação de uma minigeradora de energia elétrica no prédio da Universidade Federal Fluminense localizado no bairro Aterrado, município de Volta Redonda, estado do Rio de Janeiro, Brasil. O projeto simulado é baseado na configuração de um sistema de geração fotovoltaica com medidor bidirecional, cujo esquema é apresentado na Figura 1.

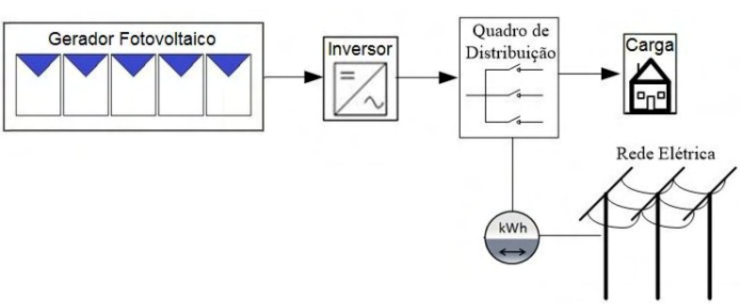


Figura 1. Sistema fotovoltaico conectado à rede *(Grid-tie).*

Fonte: CRESESB, 2014.

2) Mapeamento da incidência solar na região de instalação da minigeradora: A partir do perfil de geração da usina microgeradora de energia instalada na cidade de Volta Redonda - RJ para cada dia dos anos 2017 e 2018, foi possível realizar a correlação e simular as gerações de energia na usina da UFF para o mesmo período. Na Figura 2 é apresentado o perfil de geração, a partir do qual é possível obter a potência instantânea a cada 5 minutos e a energia gerada ao longo do dia.



Figura 2. Perfil diário de microgeração fotovoltaica em Volta Redonda-RJ.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

3) Identificação da curva de oferta de energia: O perfil de geração de energia no período analisado apresenta relevância na quantidade gerada no horário de ponta entre os meses de outubro de 2017 a março 2018, enquanto, praticamente, não ocorre geração neste horário nos outros meses devido à baixa incidência solar. Como premissa da simulação, a quantidade de energia injetada no horário fora ponta só poderá ser compensada do consumo neste mesmo horário, da mesma forma, a geração no horário de ponta que é definido das 17h 30min às 20h 30min, com exceção de sábados, domingos e feriados nacionais, só poderá ser compensada na ponta. Considerando a relevância da geração no horário de ponta entre os meses de outubro e março, calculou-se a geração de cada dia desses meses.

Na Figura 3 é apresentado o perfil de geração, logo, é possível obter o ponto de abscissa 17:30 e sua ordenada 3,412 kW. O ponto médio do segmento de reta multiplicado pelo intervalo de tempo (Δt) resulta na energia gerada na ponta. Então, pode-se concluir, que no dia 22/12/2017, depois de realizada a devida correlação entre as usinas, a geração no horário de ponta foi de 112,58 kWh e fora ponta 894,47 kWh, totalizando 1.007,05 kWh no dia. Vale lembrar que a usina de referência possui potência de 8,91 kW enquanto o projeto para a usina da UFF prevê uma potência de 392 kW.

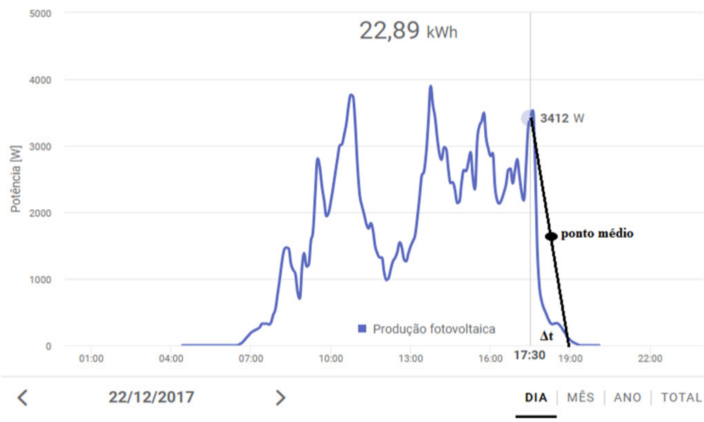


Figura 3. Produção fotovoltaica no horário de ponta.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019

O resultado da estimativa de geração de energia elétrica na usina da UFF é apresentado na Figura 4. A geração de energia (kWh) no horário de ponta é bem menor devido a fraca incidência solar no horário, porém, não desprezível devido a diferença da tarifa cobrada pela concessionária.

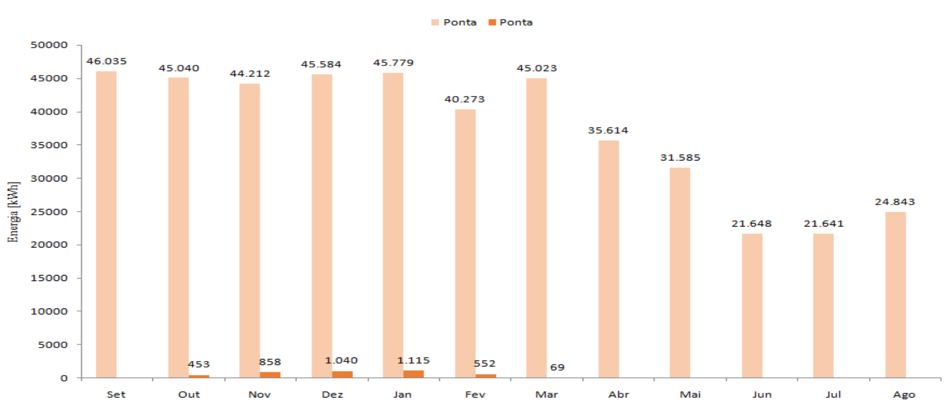


Figura 4: Simulação de geração fotovoltaica de energia no campus Aterrado UFF – Volta Redonda-RJ

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

4) Identificação da curva de demanda de energia: Para estimar o perfil de consumo de energia elétrica da UFF durante os 20 anos do projeto foi considerado como referência o perfil de consumo de 12 meses: setembro de 2017 a agosto de 2018. Nos meses de janeiro e fevereiro a geração supera o consumo, gerando saldo de energia injetada na rede de distribuição porque, normalmente, nesses meses ocorrem férias escolares. Também há redução no consumo entre os meses de junho a agosto, neste caso, principalmente, pelo menor uso de aparelhos de ar

condicionado. No entanto, em função da menor eficiência dos painéis solares no inverno, resultante da maior distância entre o Sol e a Terra, o consumo é maior que a geração. O perfil de consumo da UFF para este período é apresentado na Figura 5.

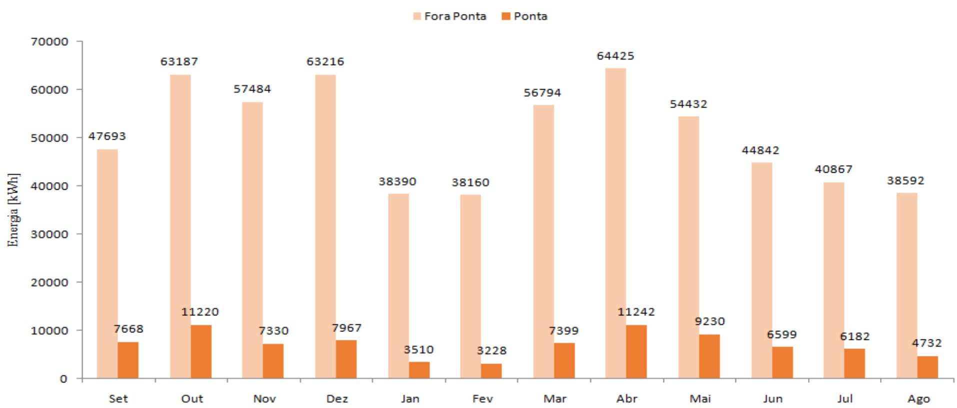


Figura 5: Simulação de consumo de energia no campus Aterrado UFF – Volta Redonda-RJ.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

5) Dimensionamento do empreendimento: Tomou-se o valor da demanda contratada do campus Aterrado da Universidade Federal Fluminense – Volta Redonda-RJ como referência para definir o valor da potência total da usina: 392 kW.

A proposta ora em estudo considera a instalação do sistema no telhado dos prédios da UFF – campus Aterrado – Volta Redonda-RJ e os inversores próximos a cabine de medição de energia elétrica. A área ocupada pelas placas é de aproximadamente 2.500m² para uma área superior a 3.000m² de telhados disponíveis para instalação, com fácil acesso e baixo custo dos equipamentos de instalação para as placas. A cabine de medição da concessionária de energia, onde serão instalados os inversores do sistema de geração de energia fotovoltaica, é próxima a edificação. Os equipamentos e sua descrição são apresentados na Tabela 1.

Item	Descrição
Placas de silício policristalino	Painéis com potência de 325W
Inversores	Potência de 50 kW
Projeto	Projeto de engenharia
Frete	Transporte dos equipamentos até o local de instalação
Instalação	Mão de obra e uso de equipamentos de instalação
Cabos	Fios condutores da energia gerada para o sistema da concessionária

Caixas de proteção	Equipamento que isola o sistema de produção de energia fotovoltaica para impedir a propagação de curtos-circuitos e os surtos elétricos
Aterramento do sistema	Sistema de proteção contra descargas atmosféricas
Licenciamento de funcionamento do sistema de geração	Homologação e registro do Sistema FV junto à distribuidora de energia elétrica.

Tabela 1: Equipamentos para instalação de sistema fotovoltaico.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

6) Elaboração dos fluxos de caixa projetados: Elaborado pelos autores, 2019.

6.1) Investimentos projetados

O projeto ora em análise possui um fluxo de caixa não convencional, haja vista que além do investimento inicial, estimado a partir do orçamento dos itens necessários para instalação do sistema fotovoltaico de geração de energia elétrica, há a necessidade da substituição dos inversores no 11º ano por conta da perda de eficiência destes equipamentos. Conforme orçamento elaborado por empresa especializada, o investimento total no projeto é de R$1.540.500,00. Destes, R$232.050,00 são referentes ao conjunto de inversores cuja vida útil é estimada em 10 anos, enquanto que os demais equipamentos têm vida útil estimada de 20 anos.

6.2) Fluxos de caixa operacionais

Os fluxos de caixa projetados foram elaborados a partir da diferença entre a estimativa do gasto com energia da UFF nas condições atuais e a estimativa do gasto com energia da UFF com a instalação do sistema fotovoltaico conectado à rede. A economia nos gastos com energia em função da geração própria de parte da energia consumida representa uma entrada de caixa para a instituição, haja vista que os recursos que seriam destinados para o pagamento das contas de energia poderão ser utilizados para outras finalidades.

A despesa com depreciação foi calculada considerando 20 anos de vida útil para o sistema com exceção dos inversores. Estes com 10 anos de vida útil. A despesa com a manutenção foi estimada em 0,75 % do valor do investimento para instalação do sistema por ano, resultado da média dos valores sugeridos por Lacchini e Santos (2013): 1% ao ano e Mitscher e Rüther (2012): 0,5% ao ano. O valor inicial da despesa com manutenção foi reajustado a partir do 2º ano pela taxa SELIC, estimada em 6,5% a.a (IPEA, 2019), tendo o gasto estimado no mês anterior como referência.

Na projeção dos fluxos de caixa operacionais foi considerado um reajuste anual na tarifa de energia de acordo com a taxa SELIC 6,5% a (IPEA, 2019) e uma redução de 1% na capacidade de geração de energia, devido à perda de eficiência, ano a ano

(MITSCHER; RÜTHER, 2012), em relação ao ano anterior do 2º ao 10º ciclo da simulação e do 12º ao 20º ciclo da simulação.

7) Aplicação das técnicas de avaliação da viabilidade financeira dos projetos:

Tomando os fluxos de caixa relevantes como referência foram aplicadas as técnicas *payback*, VPL e TIR para verificar a viabilidade do projeto de instalação de uma minigeradora fotovoltaica de energia no campus Aterrado da Universidade Federal Fluminense. Assumindo o custo de oportunidade a taxa de juros do BNDES de 12,35% para operações diretas (BNDES, 2019).

$$Payback = 7{,}2\ anos$$

$$VPL = \sum_{n=1}^{n} \frac{FCn}{(1+i)^n} - II \therefore VPL = R\$170.789{,}50$$

$$\sum_{n=1}^{n} \frac{FCn}{(1+TIR)^n} - II = 0 \therefore TIR = 15{,}41\%$$

A princípio, o projeto é aceitável. O *payback* de 7,2 anos está abaixo da vida útil dos equipamentos, o VPL de R$ 170.789,50 é positivo e a TIR de 15,41% é maior que o custo de capital de 12,35% do BNDES para operações de financiamento direto.

8) Análise da viabilidade econômico-financeira: sensibilidade, cenário e simulação por meio do método Monte Carlo:

Com o intuito de testar as variáveis utilizadas nos cálculos da viabilidade do projeto foram realizadas análises de sensibilidade, cenário e simulação. Para tanto, foram consideradas as médias dos fluxos de caixa projetados relevantes como parâmetros de referência e os valores conservadoras e otimistas foram obtidos, inicialmente, com a variação de 10% para menos e 10% para mais em relação ao valor esperado de cada parâmetro e de 1% para mais e para menos na taxa de custo de capital, os quais são apresentados na Tabela 2.

Parâmetro	Variações favoráveis (otimistas)	Média dos fluxos de caixa projetados relevantes (esperadas)	Variações não favoráveis (conservadoras)
Economia com geração de energia	R$541.021	R$491.838	R$442.654
Depreciação de ativo com vida útil de 20 anos	R$58.880	R$65.423	R$71.965
Depreciação de ativo com vida útil de 10 anos	R$30.044	R$33.382	R$36.720
Manutenção	R$20.186	R$22.429	R$24.672
Taxa de desconto	11,35%	12,35%	13,35%
Investimento	R$1.386.450	R$1.540.500	R$1.694.550

Tabela 2: Parâmetros médios anuais para a análise da viabilidade econômico-financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

8.1) Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade visa detectar as variações dos parâmetros que têm efeito mais significativo sobre o resultado do projeto. Neste caso, inicialmente, foi calculado o VPL a partir das médias dos fluxos de caixa projetados relevantes. A seguir, foram tomados os valores esperados como referência e o VPL foi recalculado, substituindo, em cada cálculo, o valor de um único parâmetro, considerando as variações favoráveis e as variações não favoráveis. Cada novo VPL foi registrado e o resultados destes cálculos são apresentados na Tabela 3.

Parâmetro	Valor do VPL com as variações favoráveis	Valor do VPL com os valores esperados	Valor do VPL com as variações não favoráveis
Economia com geração de energia	R$354.041,92	R$170.789,50	– R$12.462,92
Depreciação de ativo com vida útil de 20 anos	R$177.332,00		R$164.247,00
Depreciação de ativo com vida útil de 10 anos	R$174.127,50		R$167.451,50
Manutenção	R$173.032,50		R$168.546,50
Taxa de desconto	R$337.170,23		R$23.721,04
Investimento	R$324.839,50		R$4.493,01

Tabela 3: Análise de sensibilidade do VPL à variação de um parâmetro por vez.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O VPL possui maior sensibilidade para a variação na economia que a geração de energia pode proporcionar para a instituição. É o único parâmetro que faz com que o VPL fique negativo caso a variação não favorável se concretize ao mesmo tempo em que os demais parâmetros tenham os valores esperados. O VPL do projeto também é sensível para os parâmetros taxa de desconto e valor do investimento. Já a variação projetada para os parâmetros depreciação (para ativos com 10 e 20 anos de vida útil) e para a manutenção influencia pouco no VPL. O gestor do projeto deve ter maior atenção, na ordem, para os seguintes parâmetros: 1) Economia com geração de energia; 2) Investimento e 3) Taxa de desconto.

8.2) Análise de cenários

A análise de cenário visa detectar a combinação de variações dos parâmetros que têm efeito mais significativo sobre o resultado do projeto. Neste caso foram considerados 3 cenários: 1) Que todas as variações favoráveis ocorressem ao mesmo tempo; 2) Que todos os fluxos projetados ocorressem ao mesmo tempo e 3) Que todas as variações não favoráveis ocorressem ao mesmo tempo. Para cada cenário o VPL foi recalculado, substituindo, em cada cálculo, o valor de todos os parâmetros, considerando as variações

favoráveis e as variações não favoráveis. Cada novo VPL foi registrado e o resultados destes cálculos são apresentados na Tabela 4.

Cenários	VPL	Variação
Valor do VPL com todos os valores esperados ocorrendo ao mesmo tempo	R$170.789,50	-
Valor do VPL com todas as variações favoráveis ocorrendo ao mesmo tempo	R$303.453,24	177,68%
Valor do VPL com todas as variações não favoráveis ocorrendo ao mesmo tempo	R$26.093,11	– 84,72%

Tabela 4: Análise de cenário do VPL à variação de todos os parâmetros ao mesmo tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

O projeto ficaria inviável caso todas as variações não favoráveis ocorram ao mesmo tempo. Nesse caso, o VPL do projeto ficará negativo, com uma redução de 84,72% em relação ao valor do Valor do VPL com todos os valores esperados ocorrendo ao mesmo tempo.

8.3) Simulação por meio do emprego do Método Monte Carlo

A análise por meio do emprego de simulação, neste caso do método de Monte Carlo, visa identificar os efeitos da variação de todas as combinações possíveis de parâmetros ao mesmo tempo no valor do VPL. Com o registro de cada uma das 10.000 combinações realizadas foi gerada uma distribuição de probabilidade de VPLs que é apresentada nas Figuras 6 a 9, na qual é possível verificar que há a probabilidade de que o VPL do projeto seja positivo.

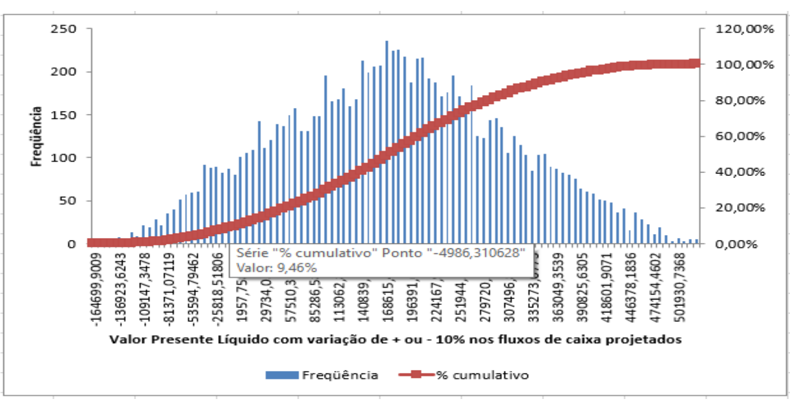


Figura 6: Distribuição de probabilidade de VPL com variação de + ou – 10% nos fluxos de caixa projetados e de + ou – 1% na taxa de custo de capital.

Fonte: Elaborado pelos autores. 2019.

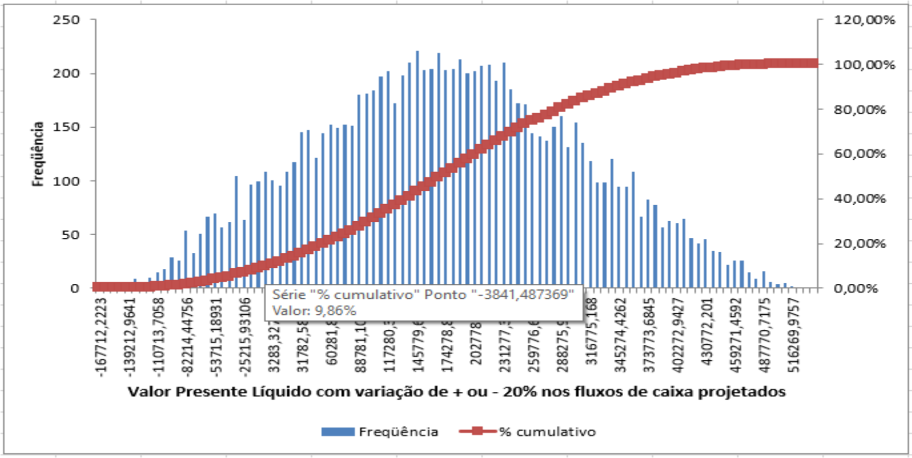


Figura 7: Distribuição de probabilidade de VPL com variação de + ou – 20% nos fluxos de caixa projetados e de + ou – 2% na taxa de custo de capital.

Fonte: Elaborado pelos autores. 2019.

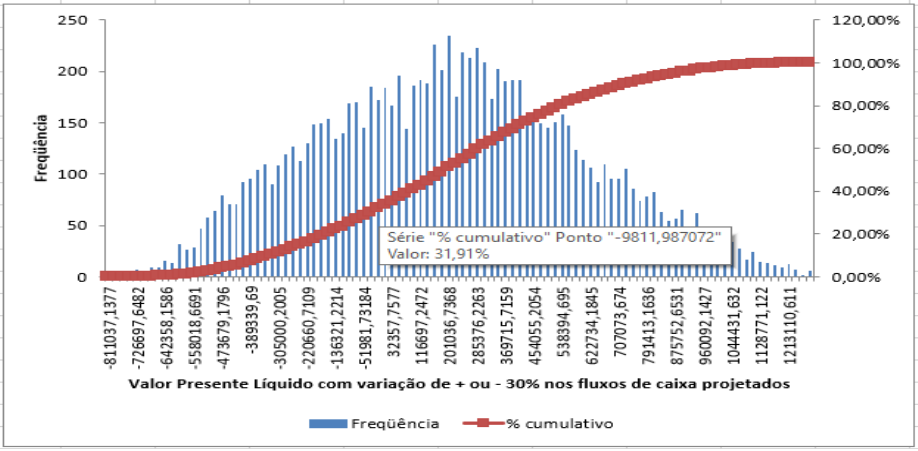


Figura 8: Distribuição de probabilidade de VPL com variação de + ou – 30% nos fluxos de caixa projetados e de + ou – 3% na taxa de custo de capital.

Fonte: Elaborado pelos autores. 2019.

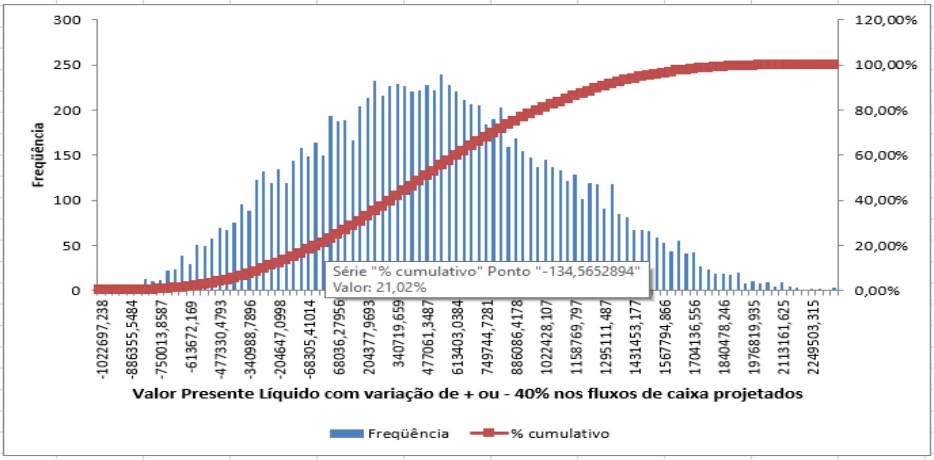


Figura 9: Distribuição de probabilidade de VPL com variação de + ou – 40% nos fluxos de caixa projetados e de + ou – 4% na taxa de custo de capital.

Fonte: Elaborado pelos autores. 2019.

Os resultados da simulação indicam que há uma faixa de variação nos fluxos de caixa próxima aos 30% para mais e para menos, associados à variação da taxa de desconto próxima a 3% para mais e para menos, na qual as variações negativas não são compensadas pelas variações positivas no mesmo nível que nas demais variações nos fluxos de caixa projetados (10%, 20% e 40$) e na taxa de desconto (1%, 2% e 4). Ainda assim, neste intervalo mais crítico a probabilidade de que o VPL seja positivo é próxima a 70%, indicando que a probabilidade de um resultado favorável do projeto é expressiva mesmo nas condições mais conservadoras que foram consideradas nas simulações.

6 | CONCLUSÃO

O projeto de instalação da usina minigeradora de energia solar no campus Aterrado, da Universidade Federal Fluminense, localizado no município de Volta Redonda-RJ, é aceitável pois, o *payback* de 7,22 anos está abaixo da vida útil dos equipamentos, o VPL de R$ 170.789,50 é positivo e a TIR de 15,41% é maior que o custo de capital de 12,35% utilizada como referência nesse trabalho.

Por meio da análise de sensibilidade foi possível verificar que os parâmetros que requerem maior atenção, na ordem, são economia com geração de energia, valor do investimento e a taxa de desconto aplicada ao projeto. Quanto ao resultado da análise de cenário, verificou-se que, mesmo ocorrendo todas as variações conservadoras ao mesmo tempo, o projeto continua viável. Já em relação aos resultados da simulação de variação de todos os parâmetros do projeto ao mesmo tempo, verificou-se que há um nível de variação dos parâmetros para mais e ou para menos, no qual há a menor probabilidade de que o VPL

seja positivo: aproximadamente 30% para mais e para menos nos fluxos de caixa projetados e aproximadamente 3% para mais e para menos no custo de capital. Quando realizadas estas variações a probabilidade de que o VPL seja positivo é de aproximadamente 70%, indicando que seu resultado é mais favorável que o contrário.

Quanto aos aspectos técnicos, a simulação da geração fotovoltaica baseou-se na correlação com uma usina microgeradora, da qual foram extraídos os perfis de geração de todos os dias dos doze meses analisados (setembro de 2017 a agosto de 2018). A partir da aquisição de dados e correlação adequada foi possível confrontar a estimativa de geração de energia com a estimativa de gasto com energia. A economia com o sistema de geração ocorre em todo o período analisado, gerando, inclusive, energia no horário de ponta no período de verão.

Vale destacar que esta alternativa ao uso de energia fornecida pelas fontes tradicionais no sistema elétrico brasileiro, trata-se de um investimento que considera o equilíbrio entre a viabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e socialmente correto: economicamente substitui uma fonte de gasto por uma fonte de receitas; ambientalmente há a redução na demanda por energia baseada em sistemas de geração tradicionais e socialmente poderá mostrar mostra *in loco* às pessoas que vão utilizar da energia gerada que existem alternativas de geração de energia com menor impacto econômico e ambiental.

Como limitações do trabalho, podem-se destacar que as premissas utilizadas na simulação, como a substituição total dos inversores ao final do 10º ano, a depreciação linear dos painéis em 20 anos e não considerar na simulação o fator de ajuste para compensar a energia gerada fora ponta no horário de ponta, são opções que consideram a situação mais conservadora para o uso dos equipamentos e de economia com o gasto de energia. Se essas premissas forem flexibilizadas, é possível que haja alguma melhora nos resultados ora apresentados. Novos estudos poderiam confrontar o que foi projetado com o que foi realizado, no caso de instalação de sistemas similares ao que está em estudo. Outra oportunidade é verificar se os custos de instalação de um sistema mais moderno, com sistemas fotovoltaicos cujos painéis seguem o movimento do sol, são compensados pelo maior nível de energia gerado.

REFERÊNCIAS

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa Nº 482**, Brasília, 17 de abril de 2012.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa Nº 687**, Brasília, 24 de novembro de 2015.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Taxa de juros para financiamento direto**. Disponível em https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/taxa-de-juros. Acesso em 22 de setembro de 2019.

CRESESB. **Manual de Engenharia para Sistemas Fotovoltaicos.** Edição revisada e atualizada. CEPEL-DTE-GTES. Rio de Janeiro, 2014.

EPE, Empresa de Pesquisas Energéticas. **Balanço Energético Nacional – BEN**, MME-EPE, Brasília, 2018.

FILHO, W. P. B.; FERREIRA, W. R.; AZEVEDO, COSTA A. C. S.de; A. L. C.; PINHEIRO, R.B. **Expansão energética solar fotovoltaica no Brasil: Impactos ambientais e políticas públicas**. Revista Gestão Sustentável Ambiental. Florianópolis, n. esp, p.628-642, dez. 2015.

IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. **Boletim de expectativas. Carta de conjuntura. Nº 44. 3º trimeste de 2019**. Agosto de 2019. Disponível emhttp://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/190816_boletim_expectativas.pdf. Acesso em 21 de setembro de 2019.

LACCHINI, C; SANTOS, J. C. V. dos. **Photovoltaic energy generation in Brazil – Cost analysis using coal-fired power plants as comparison Renewable Energy**. Volume 52, April 2013, Pages 183-189. Doi: https://doi.org/10.1016/j.renene.2012.10.033 Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960148112006787 . Acesso em 21 de setembro de 2019.

MITSCHER, M; Ricardo RÜTHER, R. **Economic performance and policies for grid-connected residential solar photovoltaic systems in Brazil.** Energy Policy. Volume 49, October 2012, Pages 688-694. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.07.009. Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421512005903 . Acesso em 21 de setembro de 2019.

CAPÍTULO 11

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STRATEGIES: MIPYME OF THE METALWORKING SECTOR

Data de aceite: 01/02/2022
Fecha de envío: 09/02/22

Araceli Nolasco Vásquez
Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco
División de estudios de posgrado e investigación
Tlaxcala, México

Alejandra Torres López
Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Apizaco
División de estudios de posgrado e investigación
Tlaxcala, México

ABSTRACT. This research aims to demonstrate the importance and analysis of the organizational climate in a mipyme rectifier in the municipality of Acatzingo de Hidalgo, Puebla. In which the problem of ignorance of the organizational climate and its evaluation was identified. The method used was quantitative and cross-sectional, through the design of an instrument applied to 10 subjects, corresponding to measuring the organizational climate, which consisted of 27 items. The results of the SWOT indicate that the MSME is taking advantage of its main strengths, but also that it is weak in that it does not have a strategic plan that allows it to contribute to its growth. It is observed that the current strategies are not taking advantage of their greatest opportunity, nor are they avoiding their greatest threat, which is the increase in their competition and the nearby existence of other rectifiers. Regarding the organizational climate, the analysis showed that the Mipyme rectifier in general presents a favorable climate, this indicates that the workers perceive a positive environment in which they carry out their activities, it is worth mentioning that it did not reach its maximum score, that is, we find areas of opportunity in which it can be improved.

KEYWORDS: SWOT, Organizational climate, Strategic planning, Strategies, Mipyme.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS: MIPYME DEL SECTOR METALMECÁNICO

RESUMEN La presente investigación aspira a demostrar la importancia y el análisis del clima organizacional en una Mipyme rectificadora en el municipio de Acatzingo de Hidalgo, Puebla. En la cual se identificó la problemática del desconocimiento del clima organizacional y de su evaluación. El método utilizado fue de tipo cuantitativo y transversal, a través del diseño de un instrumento aplicado a 10 sujetos, correspondiente a medir el clima organizacional el cual constó de 27 ítems. Los resultados del FODA indican que la Mipyme está aprovechando adecuadamente sus principales fortalezas, pero también que es débil en cuanto a que no tiene un plan estratégico que le permita contribuir a su crecimiento. Se observa que las estrategias actuales no están aprovechando su mayor oportunidad, ni tampoco evitando su mayor amenaza que es el aumento de su competencia y la existencia cercana de otras rectificadoras. Con

respecto al clima organizacional, el análisis arrojo que la Mipyme rectificadora en general presenta un clima favorable, esto indica que los trabajadores perciben un entorno positivo en el cual realizan sus actividades, sobresale mencionar que no alcanzó su máximo puntaje, es decir, nos encontramos con áreas de oportunidad en las cuales se puede mejorar.
PALABRAS CLAVE: FODA, Clima organizacional, Planeación estratégica, Estrategias, Mipyme.

INTRODUCTION

Currently, companies, regardless of their size, must know and take into account human talent with the aim that it contributes to generating knowledge and useful information for those responsible for decision-making. The work experience of 18 years in different public and private companies and various sectors has proven that organizations with a healthy organizational climate have more satisfied workers and a greater sense of belonging to their workplace. On the contrary, when there is a poor work environment in an organization, there is no teamwork and there is no sense of belonging. When workers do not have an adequate organizational climate, it can be reflected in customer service, or often customer service turns out to be good, but it is the result of threats and/or punishments by the organization or institution. According to the above, the present investigation was carried out in a Mipyme rectifier located in the municipality of Acatzingo de Hidalgo Puebla, which was born in the year 2011. Since its creation, it has lacked any type of analysis, both internal and external, representing the opportunity to carry out a SWOT to learn about the current situation of MSMEs. As well as an evaluation of the organizational climate, raising the concern on the part of the owner to focus his attention on knowing how the workers perceive the work environment of the company.

The objective of this research is to analyze the current situation of the Mipyme and evaluate the organizational climate of the rectifier. The research problem is to know what is the perception of the organizational climate of the employees in a Mipyme of the Metalworking Sector. Having as statistical objective the collection, analysis and interpretation of the data to qualify the organizational climate in the Mipyme case study.

DEVELOPING

The purpose of applying the SWOT tool is to identify and analyze the strengths and weaknesses of a public or private organization, as well as the opportunities and threats that they may have.

In the same way, it is very useful to diagnose the real and current situation in which the organization finds itself and a strategy can be projected in the future, as stated (Wheelen & Hunger, 2012).

The SWOT analysis should make it possible to identify the specific means and resources that a company has, and to identify the opportunities that the entity is not currently

able to take advantage of due to the absence of adequate resources.

According to (Peteraf & Strickland, 2012) the SWOT investigation provides the basis for creating a strategy that takes advantage of its best opportunities and protects it from threats to its well-being.

Organizational climate. As (Chiavenato, 2012) points out, the organizational climate integrates the internal environment of each organization. It is connected with the ethics and joy of workers and is healthy or unhealthy, in such a way that the term organizational climate can be replaced by work climate or organizational environment. Regardless of the terminology that organizations use, they must be very attentive to the positive or negative changes that can occur in the atmospheric climate, since in some companies the climate is warmer on certain occasions and colder on others.

Strategic planning. They are the administrative activities that come with gestation for the future. Among its most special activities are mentioned: the preparation of predictions, goal setting, strategy establishment, policy progress and goal resolution (Fred R, 2013).

The strategic planning process brings different benefits according to Chiavenato, (2017), to the organization that wishes to carry out this discipline, as follows:

1. Clear strategic vision.
2. Understand that the environment changes and becomes increasingly competitive.
3. Have long-term goals and objectives.
4. Take a holistic view.

MSMEs. Traditionally, MSMEs are defined as empirical organizations that are financed and directed by the owner that regularly cover the regional market, their staff of employees is made up of the same relatives of the owner or owner.

According to the Inter-American Development Bank (IDB, 2017), MSMEs represent 99% of economic entities in Latin America and the Caribbean, in addition to 67% of employment; according to the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

CONTEXTUAL FRAMEWORK

The mechanical metal industry in México. The metalworking sector is one of the most profitable and important procedures in any country, due to its ability to produce products that expand its size in technology, in its economy. By concept, the Metalworking industry works to take advantage of its products emanated in the metallurgical processes for the production of parts or final articles, such as equipment or artifacts. (Medrano, 2020) As stated by Pro México, in 2017, the metalworking industry created 2.3% of the national GDP, producing 78,000 million dollars and accumulated investments since 2014 of 5,059 million dollars.

Taking into account the figures of the AMIA (Mexican Association of the Automotive

Industry), our country was placed in 2018 as the sixth largest automobile producer in the world (including heavy vehicles) with 4.1 million vehicles produced, surpassing South Korea, Brazil, Spain and France. Today Mexico symbolizes a main productive capacity for the economy of the whole world, since, thanks to its work pattern, geographical location and hobby, today it supplies the United States and Canada, as well as the rest of the world, a large percentage of high-value annexed products.

Current situation. To determine the current situation of the Mipyme rectifier, the SWOT analysis was carried out, in an interview with the owner.

STRENGTHS	OPPORTUNITIES
1.- Adequate infrastructure and high technology machinery. 2.- Skilled labor. 3.- Adequate communication with clients. 4.- Prestige of the company. 5.- Guarantee in the rectification service. 6.- Accessible prices. 7.- Quality of service 8.- Favorable working conditions with adequate facilities. 9.- 10 years working in the market.	1.- Ideal geographical location as it is a traffic zone for all types of vehicles. 2.-Agreements with dealers of prestigious vehicle brands for the rectification service. 3.- Commercial agreements with grinding machine factories. 4.- Alliances with suppliers. 5.- Growth in the client portfolio. 6.- Alliances with companies in the sector. 7.- To be considered by educational institutions so that the students carry out internships, knowing that in the future they may be clients or workers. 8.- Agreements with public entities.
WEAKNESSES	**THREATS**
1.- Null strategic management 2.- Inventory control methods are deficient. 3.- Ignorance of utilities. 4.- Empirical administration and does not have a formal organizational structure. 5.- It has an accounting system but it is not permanently fed. 6.- Lack of financial resources to invest in projects. 7.- Insufficient machinery for overwork. 8.- Does not use the Internet as a business strategy.	1.- Nearby existence of other rectifiers. 2.- Increase in prices of raw materials. 3.- COVID-19 pandemic worldwide. 4.- Competing companies with low prices. 5.- Increased competition.

Table 1 SWOT analysis of the Mipyme case study.

FACTOR	RELATIVE WEIGHT	QUALIFICATION	WEIGHTED WEIGHT
STRENGTHS			
1.- Adequate infrastructure and high-tech machinery	0.08	4	0.32
2.- Qualified and motivated workforce	0.09	4	0.36
3.- Adequate communication with clients.	0.04	3	0.12
4.- Prestige of the company.	0.09	4	0.36
5.- Guarantee in the rectification service	0.08	4	0.32
6.- Accessible prices	0.03	3	0.09

7.- Quality of service	0.08	4	0.32
8.- Favorable working conditions with adequate facilities.	0.05	3	0.15
9.- 10 years working in the market.	0.03	3	0.09
Weaknesses			
1.- Null strategic management	0.08	1	0.08
2.- Inventory control methods are deficient	0.04	2	0.08
3.- Ignorance of utilities	0.03	2	0.06
4.- Empirical administration and does not have a formal organizational structure	0.08	1	0.08
5.- It has an accounting system but it is not permanently fed.	0.03	2	0.06
6.- Lack of financial resources to invest in projects.	0.08	1	0.08
7.- Insufficient machinery for overwork	0.06	1	0.06
8.- Does not use the Internet as a business strategy.	0.03	2	0.06
TOTAL	**1**		**2.69**

Table 2 Internal factor evaluation matrix (MEFI) of the Mipyme.

Regarding the Internal Factors Matrix, as can be seen in table 2, the weighted weight of the IFE matrix is 2.69, which is slightly higher than the average of 2.5 (Fred R, 2013). This indicates that the rectifying Mipyme is not weak but neither is it strong enough to contribute to its growth and position itself in the market, since its internal operation allows its operation, but not its growth.

It can be seen that MSMEs are taking adequate advantage of their main strengths, which, according to the weighted weight, are the prestige they have and the qualified and motivated workforce. But it is also observed in the table that it is weak in that it does not have strategic planning that allows it to contribute to its growth and effective decision-making.

FACTOR	**RELATIVE WEIGHT**	**QUALIFICATION**	**WEIGHTED WEIGHT**
Opportunities			
1.- Ideal geographical location as it is a traffic zone for all types of vehicles.	0.06	3	0.18
2.-Agreements with dealers of prestigious vehicle brands for the rectification service.	0.06	2	0.12

3.- Commercial agreements with grinding machine factories	0.06	2	0.12
4.- Alliances with suppliers.	0.09	2	0.18
5.- Growth in the client portfolio.	0.09	3	0.27
6.- Alliances with companies in the sector.	0.08	2	0.16
7.- To be considered by educational institutions so that the students carry out internships, knowing that in the future they may be clients or workers	0.04	1	0.04
8.- Agreements with public entities.	0.07	2	0.14
Threats			
1.- Nearby existence of other rectifiers	0.09	2	0.18
2.- Increase in prices of raw materials.	0.09	1	0.09
3.- COVID-19 pandemic worldwide	0.09	1	0.09
4.- Competing companies with low prices.	0.09	1	0.09
5.- Increased competition.	0.09	2	0.18
TOTAL	**1**		**1.84**

Table 3 Mipyme external factor evaluation matrix (MEFE)

The result for the External Factors Evaluation Matrix is 1.84, which is less than the total weighted weight of the IFE matrix, table 3 shows that the current strategies are not taking advantage of their greatest opportunity regarding the growth of the client portfolio, nor are they avoiding their greatest threat, which is the increase in their competition and the nearby existence of other rectifiers.

METHODOLOGY

Research design. The research was descriptive in a Mipyme rectifier in the municipality of Acatzingo de Hidalgo, Puebla. It is applied transversally, since the data collection was carried out in a single instance.

Population. The present research study was carried out on a total of 10 Mipyme workers, due to the fact that the size of the population is very small, it was carried out through a census, taking the total of the universe of the study.

Research instrument. The questionnaire consists of 27 items grouped into dimensions or categories, aimed at measuring the variable work environment of the Mipyme rectifier. The dimensions to be evaluated with respect to the boss are: relationship and leadership; and in the field of work we have: Induction to the position, relationship with colleagues, conditions and recognition. For the answers, a Likert scale with 5 options is used: 5-Totally agree, 4-Agree, 3-Indifferent, 2-Disagree, 1-Totally disagree.

Reliability and validation of the instrument. Once the “Organizational Climate” instrument was designed, a pilot test of the organizational climate instrument was applied, through the Cronbach’s Alpha Coefficient, in order to test its reliability, they allowed the questionnaire to be adjusted, highlighting and emphasizing writing errors, and to return to the field in a second round of application of the instrument.

Information processing and analysis. Once the instrument to measure the organizational climate was designed and validated, its application proceeded. The instrument that was developed to evaluate the organizational climate in the Mipyme rectifier was answered by the 10 workers, briefly explaining the usefulness of said instrument, as well as the importance of answering honestly. Once applied, the information was emptied into the SPSS V28 statistical program for processing and analysis. The level of reliability obtained (.881) allows us to predict a high level of reliability in the evaluation of the organizational climate (table 4). Cronbach’s Alpha coefficient ranges between 0 and 1. The closer it is to 1, the more consistent the items will be with each other. (Sampieri, 2014).

Cronbach’s alpha	Number of elements
.881	27

Table 4 Reliability Study.

As established by (Zegarra & Torres, 2015), a range of qualifications was established based on the score obtained in general, for this, a calculation was made of the scores obtained from each of the workers surveyed, to later determine an average of these scores in this way the level of organizational climate was obtained. As the instrument consisted of 27 items and 5 response levels, the following criteria were established: (Table 5).

Variable	QUANTITATIVE RATING	LEVEL
Organizational climate.	1-27	very low
	28-54	Under
	55-81	Medium
	82-108	Favorable
	109-135	High

Table 5 Level of organizational climate.

Descriptive results. In order to decide the degree or level of the organizational climate present in the Mipyme, the scores obtained globally from each of the 10 workers were determined, and then an average of those scores was obtained that would allow us to know the level of the variable. You can see in the following table the results obtained for organizational climate.

VARIABLE	QUANTITATIVE RATING	QUALITATIVE QUALIFICATION
Organizational climate.	86	Favorable

Table 6 Level of organizational climate.

The foregoing shows that in the Mipyme rectifier in the municipality of Acatzingo de Hidalgo Puebla, it generally presents a favorable organizational climate, since it obtained a quantitative rating of 86 (table 6), this indicates that the workers perceive a positive environment in their center of work. It is important to point out that, although the Mipyme obtained positive results, it did not reach the maximum rating, therefore, there are areas of opportunity to improve.

Next, the strategies that help generate alternatives for the solution of problems found in the metalworking sector are presented (table 7). As well as the areas of opportunity for MSMEs that have the objective of reaching their growth expectations (table 8).

SO MAXI-MAXI 1.- Increase income by increasing rectifications. 2.-Generate reliable financial information	**WO MINI-MAXI** 1.- Design a strategic plan 2.- Develop an organization manual 3.- Develop a manual of functions that define the position and responsibilities of the staff 4.- Acquire state-of-the-art machines
ST MAXI-MINI 1.- Maintain customer loyalty with Mipyme 2.- Deliver the work on time. 3.- Obtain new clients	**WT MINI-MINI** 1.- Disseminate the organization manual and the functions manual to the staff 2.- Improve results of the evaluation of the organizational climate

Table 7 Strategies for the metalworking sector.

STRATEGIES	OPPORTUNITY AREAS
1.- Increase income by increasing rectifications.	1.- Adequate administration, adoption of business technologies
2.- Generate reliable financial information	2.- With the achievement of optimal accounting, the mipyme will have extensive knowledge about salaries, investments, debts, client portfolio, expenses, purchases, etc.
3.- Maintain customer loyalty with Mipyme	3.- Establish a bond of trust with the client, will encourage them to repurchase and recommend the services of the mipyme
4.- Deliver the work on time	4.- Seek excellence in customer service.
5.- Obtain new clients	5.- Knowledge of the market and the competition.
6.- Design a strategic plan	6.- Carry out an excellent administration

7.- Develop an organization manual	7.- Carry out an excellent administration
8.- Develop a manual of functions that define the position and responsibilities of the staff	8.- Carry out an excellent administration
9.- Acquire state-of-the-art machines	9.- Accelerate the production process.
10.- Disseminate the organization manual and the functions manual to the staff	10.- Carry out an excellent administration
11.- Improve results of the evaluation of the organizational climate	11.- The communication of the collaborator with the boss, the suppliers, the clients, maintaining a good collaboration with co-workers.

Table 8: áreas of opportunity.

CONTRIBUTIONS AND CONCLUSIONS

Once this research work has been completed, some points can be highlighted by way of conclusion in the following aspects: Diagnosis of the Organizational Climate and SWOT analysis since in the Mipyme case study no type of situational analysis had been previously carried out and give know the owner the current situation for a sustained decision making.

The SWOT analysis showed that the Mipyme has important strengths such as the recognition of its clients and the qualified and motivated workforce. But it is also concluded that it is weak in that it does not have a strategic plan that allows it to contribute to its growth. Likewise, it is observed that the current strategies are not taking advantage of their greatest opportunity regarding the growth of the client portfolio, nor are they avoiding their greatest threat, which is the increase in their competition and the nearby existence of other rectifiers.

Regarding the evaluation of the organizational climate, the Mipyme rectifier in general presents a favorable climate, this indicates that the workers perceive a positive environment in which they carry out their activities, it is worth mentioning that it did not reach its maximum score, that is, we find areas opportunity to improve and reach the highest level.

Important information is provided to MSMEs for decision-making regarding the organizational climate, benefiting them with:

√ Periodically carry out a study of the work environment in the Mipyme to detect problems before they become serious.

√ The beginning of an organizational change, looking for strategies that work for the needs of Mipymes to make positive changes.

Finally, it is pointed out that the objective of the research was achieved according to the results obtained since the current situation of the Mipyme was analyzed and the level of the organizational climate of its workers was evaluated.

THANKS

Sincere thanks to the authorities of the TecNM campus Apizaco, for the support they provide to develop a project of this nature and of course to the rectifying Mipyme for the

openness it had to carry out this investigation.

REFERENCIAS

B.I.D. (2017). ***Banco Interamericano de Desarrollo*** Obtenidodehttps://idbinvest.org/es/soluciones/servicios-asesoria/micro-pequenas-y-medianas-empresas.

Chiavenato. (2012). ***Introducción a la teoría general de la administración.*** (8 ed.). México.: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). ***Planeación Estratégica.*** (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

Fred R, D. (2013). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** (Décimocuarta ed.). México: PEARSON Educación.

Medrano, E. (01 de 02 de 2020). ***Vanguardia Industrial.*** Obtenido de https://www.vanguardia-industrial.net/metalmecanica-en-mexico-la-comunidad-industrial-del-futuro/.

Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). ***Administración Estratégica.*** (DécimoOctava ed.). México: Mc Graw Hill.

Sampieri, R. (2014). ***Metodología de la investigación.*** (6 ed.). México: Mc Graw Hill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). ***Administración estratégica y politica de negocios*** (10 ed.). México: PEARSON Educación.

Zegarra, & Torres. (04 de 06 de 2015). ***Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las instituciones educativas bolivarianas***. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo., 6*(2). Recuperado el 15 de 08 de 2021, de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001.

CAPÍTULO 12

PRÁTICAS DE ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES ECO- ORGANIZACIONAIS, ECO-PROCESSOS E ECO-PRODUTOS NAS INDÚSTRIASTÊXTIL DO SUL BRASIL

Data de aceite: 01/02/2022
Data de submissão: 10/01/2022

Marcia Sierdovski
Universidade Estadual Do Centro Oeste (UNICENTRO) - Guarapuava - PR
http://lattes.cnpq.br/8053791063362829
https://orcid.org/0000-0002-7078-9831

Marlete Beatriz Maçaneiro
Universidade Estadual Do Centro Oeste (UNICENTRO) - Guarapuava – PR
http://lattes.cnpq.br/8011545854988446
https://orcid.org/0000-0002-7809-7119

Marcos Roberto Kuhl
Universidade Estadual Do Centro Oeste (UNICENTRO) - Guarapuava – PR
http://lattes.cnpq.br/9909490529129637
https://orcid.org/0000-0001-6578-5804

RESUMO: Nas últimas décadas assuntos como ecoinovação tem estado em pauta em todos os lugares do mundo, a questão da preocupação com os cuidados ambientais tem forçado as organizações em uma nova forma de gerenciar os negócios pautado em valores sustentáveis. O objetivo principal deste artigo é analisar as práticas de ecoinovação referente a produto, processo e aspectos organizacionais nas indústrias têxtil do Sul do Brasil. A pesquisa se classifica como um estudo descritivo e exploratório, com ênfase na abordagem quantitativa, pelo método de pesquisa *survey*, realizado por meio de questionários eletrônicos enviados para as indústrias. Os resultados demonstram que as práticas de ecoinovação direcionadas para os processos alcançaram maior frequência e priorizam à reciclagem ou reuso de resíduos, em proporção menores nos aspectos organizacionais focalizam a preservação ambiental na fabricação de produtos e na execução dos processos. E na dimensão de eco-produto a prática é escolher materiais ou componentes que consomem menos energia,priorizando a gestão ambiental em todas as fases do ciclo de vida do produto.

PALAVRAS-CHAVE: Ecoinovação. Práticas Sustentáveis. Indústrias Têxtil do Sul do Brasil.

ECO-INNOVATION PRACTICES: A STUDY ON ECO-ORGANIZATIONAL DIMENSIONS, ECO-PROCESSES AND ECO-PRODUCTS IN SOUTH TEXTILE INDUSTRIES BRAZIL

ABSTRACT: In recent decades, issues such as eco-innovation have been on the agenda all over the world, the issue of concern with environmental care has forced organizations into a new way of managing business based on sustainable values. The main objective of this article is to analyze eco-innovation practices related to product, process and organizational aspects in textile industries in southern Brazil. The research is classified as a descriptive and exploratory study, with an emphasis on the quantitative approach, using the survey research method, carried out through electronic questionnaires sent to industries. The results demonstrate that the eco-innovation practices directed towards the processes reached a higher frequency and prioritize the recycling or reuse of waste, in a smaller proportion, in

organizational aspects, they focus on environmental preservation in the manufacture of products and in the execution of processes. And in the eco-product dimension, the practice is to choose materials or components that consume less energy, prioritizing environmental management at all stages of the product's life cycle.
KEYWORDS: Eco-innovation. Sustainable Practices. Textile Industries of Southern Brazil.

1 I INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem se discutido sobre o meio ambiente e as questões de poluição, redução de resíduos, redução de água e energia. Nesse contexto, a temática de ecoinovação trata as inovações que foram desenvolvidas para o bem-estar da natureza. Carrillo-Hermosilla, Del-Río e Könnölä (2010) destacam a importância da ecoinovação para a redução dos impactos ambientais, para investimentos em mudanças radicais e sistêmicas em produtos, processos e serviços que agreguem maiores benefícios ambientais a médio e longo prazo.

Assim, o objetivo do artigo é analisar as práticas de ecoinovação referente a produto, processo e aspectos organizacionais nas indústrias têxtil do Sul do Brasil. Desse modo, a questão de pesquisa busca identificar quais são as inovações de produtos, processos e aspectos organizacionais presentes nas práticas das indústrias têxtil do Sul do Brasil?

O estudo é relevante, porque verifica se as indústrias estão preocupadas em cuidar do meio ambiente, desenvolver inovações sustentáveis, preservar os recursos, melhorar sua eficiência e eficácia, a partir de ecoinovações realizadas em produtos, processos e aspectos organizacionais, a fim de preocupar-se com o crescimento verde (TARNAWSKA, 2013).

Andersen e Foxon (2009) argumentam sobre a relevância de combinar sistemas de inovação, capacidades evolutivas, desenvolvimento de tecnologias e de inovações nas estruturas, nas instituições e nas práticas dos usuários. As mudanças nas práticas são necessárias, aprendizagens e conhecimentos organizacionais precisam surgir para que se constitua valores voltados para um paradigma tecno-econômico verde.

O artigo está estruturado pelo referencial teórico que contextualiza a ecoinovação, e o tópico seguinte aborda a metodologia realizada no estudo, seguido pelas análises e discussões dos resultados e por fim, as considerações finais.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualização da ecoinovação

Ecoinovação na visão de Könnölä, Carrillo-Hermosilla e Gonzalez (2008, p.2) é "um processo de mudança sistêmica tecnológica e/ou social que consiste na invenção de uma ideia e sua aplicação na prática proporciona melhorias ambientais". Segundo Huppes et al., (2008, p.29) é "como uma sub-classe de inovação, sendo a intersecção entre a inovação

econômica e ambiental”. Ecoinovações são as mudanças nas atividades organizacionais que melhora o desempenho econômico e ambiental da sociedade (EKINS, 2010).

Rennings (1998); Arundel e Kemp (2009) conceituam ecoinovações como as inovações com destaque para o desenvolvimento sustentável em todo o percurso do ciclo de vida, e que por consequência reduz os riscos ambientais, a poluição e demais efeitos negativos no uso dos recursos, em comparação com as demais alternativas existentes.

“A ecoinovação é resultado de uma drástica redução do impacto ambiental, mudanças radicais e sistêmicas em produtos, serviços e processos, que proporcionam maiores benefícios ambientais a médio e longo prazo”. A procura e a oferta de produtos ecológicos devem focar o mercado como influenciador das necessidades e desejos dos clientes por produtossustentáveis (CARRILLO-HERMOSILLA; DEL-RÍO; KÖNNÖLÄ, 2010, p.2).

Segundo Rennings (1998) a inovação é interpretada como as novidades tecnológicas, que incluem aplicação de conhecimentos, novos métodos e concepção de novos produtos, e as novidades não tecnológicas correspondem as mudanças efetivadas na organização. Ashford (2005) salienta a necessidade de aliar as inovações tecnológicas e não tecnológicas para criar instrumentos e políticas que estimulem a ecoinovação.

Nesse contexto, a ecoinovação é a criação de produtos inovadores com preços competitivos, processos, sistemas e procedimentos que possam suprir as condições humanas e proporcionar maior qualidade de vida às pessoas, com o uso mínimo dos recursos de materiais, energia e reduçãode substâncias tóxicas (SCHIEDERIG; TIETZE; HERSTATT, 2012). James (1997) direciona queuma inovação em um produto ou processo contribui para a valorização do negócio, benefícios aos *stakeholders* e redução dos impactos ambientais.

A ecoinovação é um processo sistêmico e interligado entre vários atores e fatores que interfere no processo de inovação, que resultam em inovações ambientais quando integram empresas, governo e sociedade com novas ideias e estratégias proativa de mudançanos comportamentos dos atores, alterações nos produtos, serviços e processos, sendo potencial para criar novos negócios, oportunidades de mercados e transformação para uma comunidade sustentável (CARRILLO-HERMOSILLA; DEL-RÍO; KÖNNÖLÄ, 2010).

Na perspectiva de Rennings (1998) surgiram inúmeros programas de sustentabilidade e várias iniciativas foram criadas para promover respostas políticas inovadoras para as questões ambientais globais, e sua relação com os sistemas econômicos e sociais. Para tanto, as empresas precisam desenvolver competências e conhecimentos para criar produtos sustentáveis, em que as inovações permitem fazer o trabalho de uma forma mais eficiente e com menos gastos de energia, água, embalagens, entre outras (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

As indústrias vinculam projetos de inovação, substituição de substâncias perigosas, utilização de produtos eco-eficientes, energia, materiais e resíduos que contém menor

quantidade de emissões (RENNINGS, 1998). Para Carrillo-Hermosilla; Del-río e Könnölä (2010) as ecoinovações combinam elementos de desenho, produto/serviço, modelo de negócio, usuário e governança. "As eco-inovações são desenvolvidas por empresas ou organizações sem fins lucrativos, [...] sua natureza pode ser tecnológica, organizacional, social ou institucional" (RENNINGS, 1998, p.7).

Na opinião de Ashford (2005) a inovação tecnológica é orientada para os processos ou para os produtos, pode ser modesta, incremental ou radical e revolucionária, na qual a produtividade é melhorada por meio de ferramentas de hardware, dispositivos, insumos e tecnologia de processo incorporado nas habilidades de trabalho, a qual é desenvolvida com a colaboração de todos.

Para o sucesso das ecoinovações é necessário ir além de instrumentos específicos oferecido pelo governo, é ter políticas ambientais e de tecnologia, políticas industriais macroeconômicas, educação e emprego para que aconteça as inovações em processos novos ou modificados, sistemas e produtos que beneficiem a natureza (CARRILLO-HERMOSILLA; DEL-RÍO; KÖNNÖLÄ, 2010). Assim, Cheng e Shiu (2012) analisaram a ecoinovação pelas dimensões organizacionais de eco-produtos, eco-processos e eco-organizações.

2.2 Dimensão de ecoinovações sobre aspectos eco-organizacionais

"As ecoinovações organizacionais são [...] mudanças nos instrumentos de gestão ao nível da empresa como ecoauditorias, que são de importância crescente para a inovação" (RENNINGS, 1998, p. 4). Para Cheng e Shiu (2012) a dimensão da eco-organização refere-se às capacidades e os compromissos de implementação da gestão, ao melhorar os processos de fabricação, como criar inovações de eco-produto, programas de concepção de eco-produtos, introdução de técnicas, criação de equipes de gestão para resolver problemas e esforços em buscar inovações que reduzam os impactos ambientais.

Maçaneiro e Cunha (2012) reforçam que medir a ecoinovação precisa ir além das inovações formais, em que os indicadores-chave entendidos em seus efeitos sistêmicos e de relação com outros indicadores. A mensuração da ecoinovação está relacionada aos experiências de análise dos indicadores da capacidade de inovação, às fontes de dados e patentes, investimentos em P&D e *surveys*, e às questões chaves para levantamento dos dados da ecologização dos sistemas de inovação.

As inovações eco-organizacionais incluem novas formas de gestão empresarial e qualidade total (RENNINGS, 1998), aprendizagem consistindo nas habilidades de capital humano e transformação de processos e produtos sustentáveis (ASHFORD, 2005). Sob o ponto de vista de Cheng, Yang e Sheu (2014, p.3), "estão relacionadas aos esforços administrativos em relação à uma renovação organizacional de rotinas, procedimentos, mecanismos ou sistemas para produzirecoinovações".

A inovação eco-organizacional é a implementação de programas de ecotreinamento,

projetos de desenhos de produtos ecológicos, disseminação e prática de técnicas de ecoaprendizagem, formação de equipes de gestão para se responsabilizar com as questões dos biossistemas e ecogestão (ARUNDEL; KEMP, 2009).

As inovações eco-organizacionais são as atualizações de processos de gestão apoiado em um método mais ecológico nas práticas das empresas, que colaboram para melhor desempenho apoiado nas mudanças necessárias, "seja no administrativo e de transação, melhorando a satisfação no local de trabalho e reduzindo os custos de suprimentos, facilitando a implementação de inovações de ecoprocessos e eco-produtos" (CHENG; YANG; SHEU, 2014, p.3).

2.3 Dimensão de ecoinovações sobre eco-processos

Nas palavras de James (1997) a ecoinovação diz respeito a produzir um produto novo ou aperfeiçoar as técnicas e práticas de um processo que tenha por objetivo agregar valor ao negócioe aos clientes, reduzindo drasticamente os danos ambientais. "O produto ecoinovativo ou processo será, então, aquele que proporciona uma maior funcionalidade por unidade de custo e melhora o desempenho ambiental" (EKINS, 2010, p.4).

Logo, "as inovações de processo ocorrem quando uma determinada quantidade de produto,bens e serviços pode ser produzido com menos entrada de materiais" (RENNINGS, 1998, p.6). A inovação é uma solução aditiva, ou uma substituição de insumo que integrada na produção, tem por função otimizar a produção e melhorar produtos, modificando os processos operacionais para diminuir o custo unitário de produção, criar novos produtos ecológicos e reduzir os impactos ambientais (RENNINGS, 2000).

A dimensão de implementação de processos ecológicos tem relação com a introdução de processos de produção que causam um impacto ambiental menor, por meio da reciclagem de materiais ou filtros para controlar a poluição durante o processo de fabricação. Nesse aspecto, a implementação de eco-processos melhora o processo de produção, seja por meio da instalação de purificadores de chaminés, ou ainda substituindo um insumo poluente por um mais limpo no processo de produção, otimização da produção e diminuição na saída da poluição (CHENG; SHIU, 2012).

Segundo Cheng, Yang e Sheu (2014) a ecoinovação de processos está relacionado com as funções internas e externas executadas por uma empresa, a qual externamente busca executar asatividades de forma verde e sustentável, incluindo os processos desde os fornecedores, os regulamentadores até a demanda do mercado. Já as atividades internas de processos dizem respeito as práticas de gestão eficaz e eficiente da ecoinovação e aos melhoramentos nos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos.

O estudo de Brasil, Filho e Leocadio (2015) demonstra que as ecoinovações são estratégias que proporciona a diminuição de custos e redução dos impactos ambientais, pelo aperfeiçoamento dos processos organizacionais, contribuindo para o desempenho financeiro e bem-estar da população. A inovação de eco-processo é a adição de elementos

no sistema produtivo para criar ecoprodutos, sendo melhorias nos processos de produção existentes ou à adição de novos processos para reduzir o impacto ambiental (CHENG; YANG; SHEU, 2014).

2.4 Dimensão de ecoinovação sobre eco-produtos

As ecoinovações de produtos é o desenvolvimento ou o redesenho de produtos mais ambientalmente corretos que utilizam menos energia, reduzem o desperdício e possuem menores proporções de substâncias nocivas prejudiciais a vida, sendo um produto que oferece maior funcionalidade por unidade de custo e desempenho ambiental (EKINS, 2010).

Reid e Miedzinski (2008) contextualizam que ecoinovação pode abranger soluções novas ou significativamente aperfeiçoadas introduzidas no ciclo de vida do produto, para melhorar a produtividade, aumentar os ganhos de eficiência dos bens e nortear as práticas de consumo, com o propósito de reduzir os impactos ambientais.

De acordo com Ashford (2005) a inovação tecnológica desenvolve produtos que beneficia pessoas na cura contra doenças, melhorando as condições de vidada população, na qual o conhecimento construído resulta em diversas inovações tecnológicas com melhorias para a sociedade e para o meio ambiente.

Para a Organização de Desenvolvimento Econômico - OECD (2005) as inovações de produto remetem-se as mudanças essenciais e potenciais em produtos e serviços que são totalmente novos ou importantes aperfeiçoamentos feitos em produtos já existentes. Para Rennings (1998, p.6) “as inovações exigem melhorias para produtos ou serviços existentes ou o desenvolvimento de novos produtos”.

Dessa forma, Maçaneiro e Cunha (2012) explanam que a ecoinovação é a combinação de muitas dimensões, por exemplo, a dimensão de planejamento de um projeto, concepção de um produto, decisão por quais componentes de matéria-prima utilizar e qual fonte de energia correta a ser usada. No pensamento de Frei (1998) é preciso integrar os aspectos ambientais nas fases de design de um produto, procurando estabelecer sistematicamente metas na concepção dos produtos para elaborar produtos com design mais ecológicos.

O objetivo das ecoinovações de produto é fechar as lacunas entre design, produto e gestão ambiental, esses ajustamentos evitam o uso de materiais perigosos, redução de emissões durante o processo de fabricação e o aumento da eco-eficiência (FREI, 1998). A dimensão da implementação de ecoproduto trata de melhorar os produtos atuais ou criar novos produtos ecológicos. Desse modo, a eco-produção reporta-se a análise de produtos que envolve todos os aspectos do produto desde a sua criação, seu uso e sua disposição (CHENG; SHIU, 2012).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica quanto aos objetivos como um estudo descritivo e exploratório.

Em relação aos aspectos descritivos informam sobre as práticas de ecoinovação nos aspectos organizacionais, de processos e de produtos. No quesito exploratório, aprofunda-se em descobrir as realidades e o cotidiano das indústrias com o intuito de identificar a preocupação com o desenvolvimento sustentável e as práticas ecoinovadoras.

A abordagem do problema apresenta-se como método quantitativo, sendo pesquisadas 94 indústrias têxtil de todos os portes voltadas para a fabricação de tecidos, confecçõese outros no Sul do Brasil. A estratégia para a coleta de dados foi realizada por meio de *survey* e procurou investigar que nível as indústrias realizam práticas de ecoinovação, analisando quantitativamente as situações de produto, processo e da organização.

A coleta de dados foi por meio de questionário enviado eletronicamente para as indústrias, sendo efetuado contato inicialmente via telefone para explicar os objetivos da pesquisa e verificar o aceite em participar do questionário, podendo ser respondido pelo proprietário, gerente e demais colaboradores, abrangendo opiniões diferentes quanto a realidade investigada nas indústrias.

Isto posto, o questionário foi composto por 18 questões, sendo dividido em 6 questões para as inovações de eco-organizacionais, de eco-processo e de eco-produto, as quais foram medidas em uma escala *likert* de 5 pontos (discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente) para analisar as práticas das indústrias, na qual concordaram ou discordaram das questões propostas sobre as ecoinovações.

A análise dos dados foi realizada com a ferramenta do software SPSS identificandoas práticas ecoinovativas por meio de análises descritivas (média, desvio padrão, assimetria e kurtosis) nas três dimensões, e também realizado a média, desvio padrão e alfa de cronbach de cada variável. Além das descrições dos perfis da população investigada, será aplicadaa análise de cluster para verificar o agrupamento das organizações, e as possíveis diferenças entre os grupos, pela verificação do perfil dos respondentes.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esse tópico apresenta a coleta dos dados nas 94 indústrias pesquisadas, as quais atuam em setores como fabricação de tecidos, confecções e outros. Inicialmente, é exposto o perfil da amostra pesquisada, e na sequência é especificado as análises das dimensões de aspectos eco-organizacionais, eco-processos e eco-produtos.

4.1 Características da amostra populacional

Nessa seção, serão apresentados as características, descrições e perfis das indústrias e dos respondentes pesquisados. As indústrias são classificadas de acordo com o Sebrae, pelo seu número de funcionários, assim, as empresas se enquadram como micro (37,2%), pequena (30,8%), média (20,3%) e grande (11,7%). A Tabela 1, apresenta a porcentagem dos participantes respondentes.

Sexo	Frequência	Percentual %	Válida %	Acumulativa %
Masculino	60	63,80	63,80	63,8
Feminino	34	36,20	36,20	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 1 – Sexo dos Respondentes.

Fonte: Dados coletados da pesquisa, 2017.

Nesse universo, a população respondente em relação ao sexo masculino representa (63,8%),e a participação da amostra feminina é de (36,2%). A Tabela 2 - descreve as funções de cada participante das diversas indústrias que compuseram a amostra.

Função	Frequência	Percentual %	Válida %	Acumulativa %
Proprietário	30	31,9	32,3	32,3
Gerente	23	24,5	24,7	57,0
Outros	40	42,6	43,0	100,0
Total	93	98,9	100,0	
Ausente Sistema	1	1,1		
Total	94	100,0		

Tabela 2 – Caracterização da Função do Respondente na Indústria.

Fonte: Dados coletados da pesquisa, 2017.

A Tabela 2 revela que os principais cargos desenvolvidos pelos indivíduos que responderam à pesquisa foi o proprietário com (31,9%) e os gerentes com (24,5%). Um percentual interessante se destaca nos outros respondentes, que alcançaram a maior porcentagem de (42,6%), e realizam diversas funções como: estilista/projetista, supervisor de projetos, coordenador de engenharia da qualidade, técnicos em segurança no trabalho, assistente ambiental, supervisor de TI, analista de sustentabilidade, engenheira química e assistente de gestão de qualidade (laboratório de qualidade, tingimento interno de aviamentos, tratamento de efluentes e depósito intermediário de resíduos), dentre outros, sendo que a participação desse público foi crucial para a veracidade das opiniões dos, em que visões e percepções diferentes estão embasadas nessa pesquisa.

Alguns participantes classificados na função dos proprietários, enviaram fotos e descriçõesdetalhadas dos processos produtivos para aperfeiçoar os produtos fabricados. As informações foram essenciais para compreender o que a indústria faz em específico, identificando suas ações e práticas relacionados a preocupação e cuidados com questões ambientais.

Tarnawska (2013) comenta a importância das empresas em se preocupar com o meio ambiente, desenvolver inovações sustentáveis para preservar os recursos, ser

competitiva e melhorar a eficiência e eficácia com eco-inovações realizadas em produto, processo e na organização.

A Tabela 3, se refere a escolaridade e ao conhecimento humano, técnico e prático que os colaboradores possuem para realizar suas tarefas, sendo assim, (37,2%) possuem ensino superior completo, e (34,1%) possui escolaridade até o ensino médio, esse índice de colaboradores que cursaram apenas o ensino médio, podem enfrentar dificuldades em adquirir conhecimentos e habilidades para inovar em aspectos eco-organizacionais, processuais e de produtos.

Escolaridade	Frequência	Percentual %	Válida %	Acumulativa %
Até o ensino médio	32	34,1	34,1	34,1
Ensino superior completo	35	37,2	37,2	71,3
Pós-graduação	27	28,7	28,7	100
Total	94	100,0		

Tabela 3 – Nível de Escolaridade.

Fonte: Dados coletados da pesquisa, 2017.

Já em um 3º grupo se encontra um número de respondentes privilegiados que possuem pós-graduação atingindo um percentual de (28,7%). Andersen e Foxon (2009) argumentam a necessidade de combinar os sistemas tecnológicos e as inovações nas estruturas, com mudanças nas práticas, aprendizagens e conhecimentos das organizações para um paradigma tecno-econômico verde.

Nesse sentido, a amostra da pesquisa é bem heterogênea quanto ao tempo de existência dasindústrias têxtil, pois tem empresas que possuem apenas 4 anos de existência e tem algumas que possuem 135 ciclos de trabalho. Essas indústrias estão localizadas em diversas cidades do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a Tabela 4 apresenta o número de indústrias por região.

Estado	Frequência	Porcentagem %	Válida %	Acumulativa %
Paraná (PR)	33	35,1	35,1	35,1
Santa Catarina (SC)	48	51,1	51,1	86,2
Rio Grande do Sul (RS)	13	13,8	13,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 4: Representação por Estado das Regiões do Sul do Brasil.

Fonte: Dados coletados da pesquisa, 2017.

O Estado de Santa Catarina é o que possui maior frequência de indústrias, e em

seguida a representatividade respondente foi o Estado do Paraná, e em menor número estão as indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. E as cidades que mais possuem indústrias são Brusque (SC) com 14 indústrias respondentes representando a maior frequência de (14,9%) e na sequência está Cianorte (PR) com 11 indústrias apresentando a segunda maior porcentagem (11,7%).

Os processos de mudança sistêmica, tecnológica e/ou social inventam uma ideia que possue uma aplicação prática com benefícios ambientais (KÖNNÖLÄ; CARRILLO-HERMOSILLA; GONZALEZ, 2008), e que proporciona desempenho econômico e ambiental para a sociedade (EKINS, 2010). As indústrias estão enquadradas nos segmentos de mercado, conforme exposto na Tabela 5.

Tipos de Indústrias	Qtd	Porcentagem %	Válida %	Acumulativa %
Fabricação de tecidos	21	22,3	22,3	22,3
Confecção	50	53,2	53,2	75,5
Outros	23	24,5	24,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 5 - Tipo de Indústria.

Fonte: Dados coletados da pesquisa, 2017.

A Tabela 5 demonstra que o tipo de indústria mais representativa é o de confecção com uma grande proporção de (53,2%) e em seguida está o grupo dos outros com (24,5%), esse tipo de indústria está relacionado com tinturaria têxtil, fiação, produção de fios de algodão, malharias, fabricação de fios, fabricação de etiquetas tecidas, fabricação de toalhas e cama, dentre outras. E com (22,3%) se enquadra as indústrias têxtil de fabricação de tecidos do Sul do Brasil.

As variáveis analisadas que correspondem aos aspectos organizacionais, de processos e de produtos, procuram identificar as práticas de ecoinovação. Carrillo-Hermosilla, Del-Río e Könnölä (2010) destaca que a ecoinovação reduz os impactos ambientais, provoca mudanças radicais e sistêmicas em processos e produtos agregando maiores benefícios ambientais a médio e longo prazo.

4.2 Dimensões das ecoinovações sobre aspectos eco-organizacionais, eco-processos e eco-produtos

Esse item analisa e descreve as ecoinovações distintas, mas interligadas nas três dimensões, na qual Rennings (1998); Carrillo-Hermosilla, Del-Río e Könnölä (2010) enfatizam que as inovações criam mudanças no comportamento dos envolvidos, nos produtos e processos, combinando os elementos da ecoinovação. O Quadro 1 descreve as variáveis analisadas na dimensão de aspectos eco-organizacionais, eco-processos e eco-produtos.

Variável	Descrição
AO1	A organização prioriza atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), privilegiando aspectos relacionados ao meio ambiente como redução de emissões de poluentes e resíduos; tratamento e reciclagem de produtos e patentes de produtos ecológicos.
AO2	A organização reúne esforços organizacionais para reduzir os impactos ambientais, por meio de ecoauditorias ou departamento responsável.
AO3	A empresa possui práticas organizacionais, que privilegiem a preservação ambiental na fabricação de produtos e na execução dos processos de fabricação.
AO4	A organização possui equipe de gestão responsável pela parte ambiental, ou possui líderes quetrabalham em busca de políticas sustentáveis.
AO5	A empresa possui alguma renovação nas rotinas organizacionais, procedimentos, mecanismos ou sistemas que privilegiem os aspectos ambientais.
AO6	A organização possui implementado programas de treinamento, programas de design de produtos ecológicos e técnicas de aprendizagem para os funcionários.
PP7	Os processos de fabricação da empresa reduzem a emissão de substâncias perigosas e poluentes ou de resíduos.
PP8	Os processos de fabricação da empresa favorecem a reciclagem ou reuso de resíduos.
PP9	Os processos de fabricação da empresa, reduzem o consumo de água e eletricidade.
PP10	Os processos de fabricação da empresa, reduzem o uso de matérias-primas e demais componentes utilizados no processo produtivo.
PP11	Nos processos de fabricação possuem implementados reciclagem de materiais ou filtros para controlar a poluição durante o processo produtivo.
PP12	Nos processos de fabricação a empresa prioriza as atividades verde e sustentáveis desde a cadeia produtiva de fornecedores de matéria-prima, os regulamentadores até a demanda do mercado.
PF13	Na fabricação de produtos a empresa possui algum tipo de inovação, tecnologia ou substituição de matéria-prima que permite reduzir a emissão de poluentes.
PF14	Na fabricação de seus produtos, a empresa escolhe materiais ou componentes que consomem menos energia.
PF15	Na fabricação de produtos, a empresa prioriza o desenvolvimento de novos produtos com design sustentáveis ou redesenho de produtos existentes.
PF16	Na fabricação de produtos, a empresa prioriza soluções novas ou significativamente melhoradasintroduzidas no ciclo de ciclo de vida do produto, para melhorar a produtividade, aumentar os ganhos de eficiência dos bens e reduzir os impactos ambientais.
PF17	Na fabricação de produtos, a organização analisa a dimensão de planejamento de um projeto que envolve a concepção de um produto mais sustentável, a decisão por quais componentes de matéria-prima utilizar e qual é a melhor fonte de energia.
PF18	Na fabricação de produtos, a organização se preocupa com a questão ambiental que envolve todos os aspectos do produto desde da sua criação, seu uso e sua disposição.

Quadro 1 – Descrição das três dimensões da ecoinovação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Legenda: AO – Aspectos Organizacionais; PP – Processos Produtivos; PF- Produtos Fabricados.

As variáveis de AO1 a PF18 referente a análise das práticas ecoinovativas dessas 94 indústrias, receberam médias, desvio padrão em cada variável, e o Alfa de Cronbach

demonstrou ser confiável na dimensão de AO, PP e PF, pois alcançaram confiabilidade acima de 0,7. A Tabela 6 - expõe esses apontamentos demonstrando a média, desvio padrão e Alfa de Cronbach.

Variável	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Q01	3,7742	0,91044	0,816
Q02	3,7204	0,86434	0,774
Q03	4,1075	0,63353	0,785
Q04	3,5914	1,14433	0,765
Q05	3,5484	0,85359	0,781
Q06	3,086	1,0699	0,762
Q07	3,957	0,79282	0,806
Q08	4,3404	0,66483	0,775
Q09	3,8085	0,83314	0,704
Q10	3,7766	0,89388	0,71
Q11	3,9574	0,86652	0,735
Q12	3,4787	0,82604	0,738
Q13	3,3511	1,08467	0,831
Q14	3,8404	0,84628	0,84
Q15	3,5745	0,8979	0,785
Q16	3,8085	0,80691	0,79
Q17	3,5106	0,91281	0,789
Q18	3,8404	0,84628	0,781

Tabela 6 – Estatísticas dos aspectos organizacionais, dos processos e dos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A prática de ecoinovação priorizada pelas indústrias é a dimensão dos processos produtivos com média alta de (4,3404), um alfa de cronbach confiável e baixo desviopadrão. E a variável mais bem executada nessa dimensão pelas indústrias é a busca pela realização de processos produtivos que favorecem a reciclagem ou reuso de resíduos.

Rennings (2000); Cheng e Shiu (2012); Cheng, Yang e Sheu (2014) reforçam a necessidade de inovar nos processos produtivos com a inclusão de uma solução aditiva, ou substituição de um insumo, implantação de processos ecológicos, reciclagem de materiais ou filtros para controlar a poluição durante o processo de fabricação, com o propósito de executar as atividades de forma mais verde e sustentáveis em toda a cadeia produtiva.

Na dimensão dos aspectos organizacionais a variável que mais é praticada cotidianamente é a (Q03) que recebeu média de (4,1075) e um desvio padrão (0,63353) baixíssimo em relação à média, apontando para um alfa de Cronbach confiável de (0,785). A variável (Q03) prioriza práticas organizacionais, que privilegiem a preservação ambiental na fabricação de produtos e na execução dos processos de fabricação.

A variável Q14 e Q18 obtiveram as mesmas médias (3,8404) no tópico que trata dos produtos fabricados, houve concordância que as práticas ecoinovativas estão direcionadas para a escolha de materiais ou componentes que consomem menos energia. Ekins (2010) destaca o redesenho e o desenvolvimento de produtos ambientalmente corretos que reduz o desperdício e possui menores proporções de substâncias nocivas que são prejudiciais a vida.

As médias gerais das análises estatísticas apresentam que as práticas ecoinovativas se encontram em maior frequência a nível de realização quanto a forma correta dos processos produtivos com média de (3,8848), em seguida os produtos fabricados com média (3,6543), e por último as preocupações dos aspectos organizacionais com média (3,6333), o desvio padrão é relativamente baixo se comparado as médias obtidas, os desvios indicam que os pontos estão próximos da média (FIELD, 2009), conforme Tabela 7.

	N	Média	Desvio padrão	Assimetria		Kurtosis	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Modelo padrão	Estatística	Modelo padrão
Aspectos Organizacionais	94	3,6333	,65902	-,112	,249	-,404	,493
Processos	94	3,8848	,58303	-,364	,249	1,020	,493
Produtos	94	3,6543	,66498	-,106	,249	,089	,493
Total	94						

Tabela 7 - Análise Geral das Estatísticas descritivas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A análise retrata que as indústrias têxteis estão procurando desde o início de suas atividades, até o produto final atingir os níveis elevados de cuidados ambientais e de desenvolvimento de produtos ecológicos, no entanto, o foco principal das ecoinovações está na execução dos processos produtivos.

Isto posto, a análise multivariada de cluster hierárquicos revela por meio do dendrograma Método Ward que as organizações estão concentradas em dois grupos de clusters, o grupo 1 está agrupado em um grupo de 53 empresas, em que (54,7%) desses grupos estão alocados no Estado de Santa Catarina, e (34%) no Estado do Paraná.

Já o grupo 2 pertence a um bloco de 41 empresas, em que também (46,3%) das indústrias se encontram no Estado de Santa Catarina, e (36,6%) estão localizadas no Estado do Paraná, como demonstrado na Tabela 8.

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa

Grupo 1	53	56,4	56,4	56,4
Grupo 2	41	43,6	43,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Tabela 8 - Método Ward.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os dois grupos de *clusters* apresentam médias diferentes quanto as práticas de ecoinovação nos aspectos organizacionais, processos e produtos das indústrias pesquisadas, nesse âmbito, as médias do grupo 1 estão entre 3 e 3,75, já para o grupo 2 as médias estão entre 4 e 4,50. A figura 1 – representa o demonstrativo da análise de *clusters.*

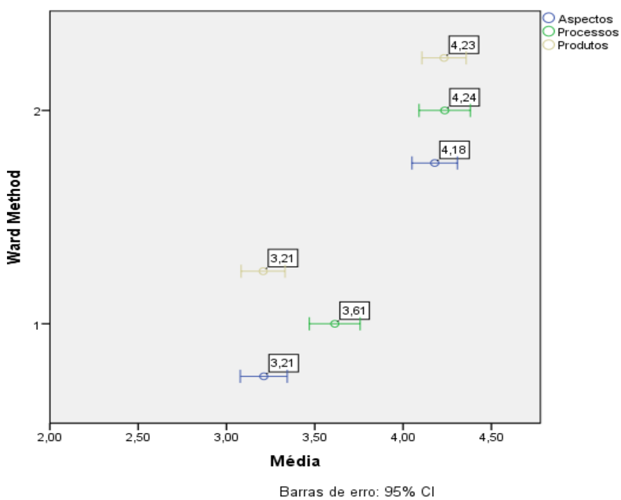


Figura 1 – Demonstrativo da análise de *clusters.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A análise de *Clusters* ou de grupos é uma técnica exploratória multivariada que agrupa sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos, devido possuir uma ou mais características comuns,a identificação de agrupamentos das variáveis possibilita identificar *outliers* multivariados e levantar hipóteses relativas as relações estruturais entre as variáveis (MARÔCO, 2003).

O agrupamento dos dois grupos, resultou em duas diferenças encontradas entre ambos os grupos. Nesse aspecto, foram realizados cruzamentos dos dados do perfil do Grupo 1 como o Grupo 2, as variáveis contrastadas foram: estado, função, gênero, escolaridade, tempo de atuação do funcionário na empresa, números de colaboradores e tempo de existência da empresa no mercado. E pelo Método Ward, foi possível levantar hipóteses relativas às relações estruturais entre as variáveis, na qual foi descoberto que das variáveis que apresentam dissemelhanças pertencem ao Grupo 2 e dizem respeito ao gênero e ao Grupo 1 está relacionado a escolaridade.

Desse modo, percebeu-se que no Grupo 2 os respondentes foram 32% do sexo masculino em relação ao total de 41%, nesse aspecto, esse grupo 2 possui pouca diversidade de opiniões, e maiores concordâncias dos homens sobre as questões de ecoinovações, haja visto, que possui somente 9% de respostas do público feminino, em contraste, como o Grupo 1 que possui um total de 25% de participantes do público feminino.

Já para o Grupo 1 identificou-se que este possui um número relativamente maior de colaboradores com ensino superior incompleto em relação ao Grupo 2, nesse sentido, pondera-se que o conhecimento e aperfeiçoamento pessoal com a conclusão do ensino superior, expande as habilidades dos funcionários em prol do desenvolvimento/crescimento da organização voltados para atitudes e valores sustentáveis dentro das respectivas indústrias.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

As preocupações mundiais com o meio ambiente, faz com que as indústrias sejam forçadas a pensar sobre o desenvolvimento de ecoinovações, seja na fabricação de produtos mais ecológicos, melhorias na execução dos processos e mudanças em aspectos organizacionais. Nesse sentido, o objetivo geral desse artigo foi analisar as práticas de ecoinovação referente a produto, processo e aspectos organizacionais nas indústrias têxtil do Sul do Brasil.

Os resultados demonstram que na dimensão eco-organizacional as indústrias têxteis priorizam as práticas que buscam a preservação ambiental na fabricação de produtos e na execução dos processos. A dimensão melhoravaliada é a de eco-processos e a prática mais realizada é a reciclagem ou reuso de resíduos. Para o eco-produto, as práticas estão na escolha de materiais ou componentes que consomem menos energia, priorizando a gestão ambiental em todas as fases do produto desde a sua criação, seu uso e sua disposição.

Na análise de cluster foram encontrados dissemelhanças entre o grupo que possui maior diversidade de respondentes do público feminino para o masculino, e no nível de escolaridade, destacando-se a conclusão do ensino superior.

Portanto, a pesquisa fornece contribuição científica no tocante a identificar quais práticas são realizadas e quais ainda precisam ser melhoradas nas regiões do Sul do Brasil pelas indústrias, para realocar projetos, redesenho de produtos e processos, intervenção de atores sociais e auxílio nas deficiências, no sentido de ampliar o polo produtivo e obter eficiência e eficácia, além da preservação ambiental.

A limitação da pesquisa é a quantidade de indústrias e a localização pesquisada, sendo possível expandir os estudos para outras regiões e segmentos do Brasil. A sugestão de estudos futuros é nos aspectos organizacionais, relativo à programas de treinamento, design de produtos ecológicos e técnicas de aprendizagem, já que foi a menor média de todas as variáveis pesquisadas.

As organizações necessitam pensar nos negócios de forma holística e sustentável, e as ecoinovações são propostas de crescimento futuro baseada em inovações que tem por princípios e valores a preservação ambiental.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Maj Munch.; FOXON, Timothy J. **The Greening of Innovation Systems for Eco-innovation-Towards an Evolutionary Climate Mitigation Policy**. In: DRUID Summer Conference-Innovation, Strategy and Knowledge. Copenhagen Business School: Denmark, 2009.p.1-35.

ARUNDEL, A; KEMP, R. Measuring eco-innovation. **UNU-MERIT Working Papers**, 2009. Disponível em: <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009-017.pdf> Acessoem 20 dez. 2016.

ASHFORD, N. A. Pathways to sustainability: evolution or revolution? In: VAN GEENHUIZEN, Marina S.; GIBSON, David V.; HEITOR, Manuel V. (Ed.). **Regional development and conditions for innovation in the network society**. Purdue University Press, p. 35-59, 2005.

BRASIL, M. V. de O; FILHO, J. C. L. da S.; LEOCADIO, A. L. Relação entre performance e eco-inovações na indústria têxtil brasileira. ***Anais***... Simpósio. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2015/artigos/E2015_T00168_PCN65307.pdf> Acesso em 30 dez. 2016.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL-RÍO, P.; KÖNNÖLÄ, T. Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 10, p. 1073-1083,2010.

CHENG, C. C. J.; SHIU, E. C. Validation of a proposed instrument for measuring eco-innovation:an implementation perspective. **Technovation**, v. 32, n. 6, p. 329-344, 2012.

CHENG, C. C. J.; YANG, C.; SHEU, C. The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 81-90, 2014.

EKINS, P. Eco-innovation for environmental sustainability: concepts, progress and policies. **International Economics and Economic Policy**, v. 7, n. 2-3, p. 267-290, 2010.

FIELD, Andy. **Descobrindo a estatística usando o SPSS.** Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

FREI, Michael. **Eco-effective product design: the contribution of environmental managementin designing sustainable products**. The Journal of Sustainable Product Design. UK: Surrey, 1998,p.19-29.

HUPPES, G.; KLEIJN, R.; HUELE, R.; EKINS, P.; SHAW, B.; ESDERS, M.; SCHALTEGGER, S. **Measuring eco-innovation:** framework and typology of indicators based on causal chains. FinalReport of the ECODRIVE Project, CML. Leiden, London, Lüneburg: University of Leiden, 2008.167 p.

JAMES, P. The Sustainability Circle: a new tool for product development and design. **Journal of Sustainable Product Design**, n. 2, p. 52-57, 1997.

KÖNNÖLÄ, T.; CARRILLO-HERMOSILLA, J.; GONZALEZ, P. D. R. Dashboard of eco-innovation. In: **DIME International Conference** – Innovation, sustainability and policy,University Montesquieu Bordeaux IV, France, 2008.

MAÇANEIRO, M.; B.; CUNHA, S. K. da. Ecoinovação: um quadro de referência para pesquisasfuturas. **Revista Innovare**, v. 13, n.1, jan/jul. 2012.

MARÔCO, João. **Análise Estatística com o SPSS Statistics.** 6. ed. Report Number, 2003. 990 p.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the keydriver of innovation. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

OECD – Organization For Economic Co-Operation And Development. **Manual de Oslo**: diretrizespara coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Trad. FINEP. Rio de Janeiro: OECD; Eurostat; FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/oslo2.pdf> Acesso em 20 dez. 2016.

REID, A.; MIEDZINSKI, M. **Eco-Innovation**, Final Report for Sectoral Innovation Watch. Brussels: Technopolis Group, 2008. Disponível em: <http://www.technopolis- group.com/resources/downloads/661_report_final.pdf> Acesso em 20 dez. 2016.

RENNINGS, Klaus. **Towards a Theory and Policy of Eco-Innovation - Neoclassical and (Co-) Evolutionary Perspectives**. Discussion Paper nº 98-24. Mannheim. Centre for European Economic Research ZEW, 1998. Disponível em: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp2498.pdf>Acesso em 20 dez. 2016.

RENNINGS, K. Redefining innovation-eco-innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecological economics**, v. 32, n. 2, p. 319-332, 2000.

SCHIEDERIG, T.; TIETZE, F.; HERSTATT, C. Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. **R&D Management**, v. 42, n. 2, p. 180-192, 2012.

TARNAWSKA, K. Eco-innovations-tools for the transition to green economy. **Economics and Management**, v. 18, n. 4, p. 735-743, 2013.

CAPÍTULO 13

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

Data de aceite: 01/02/2022

Marcia Sierdovski
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO
Guarapuava - PR
http://lattes.cnpq.br/8053791063362829
https://orcid.org/0000-0002-7078-9831

Silvio Roberto Stéfani
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO
Guarapuava – PR
http://lattes.cnpq.br/0852434853164544
https://orcid.org/0000-0002-5871-8686

Sandra Mara de Andrade
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO
Guarapuava – PR
http://lattes.cnpq.br/0672208569451498
https://orcid.org/0000-0003-1671-3761

RESUMO: A sustentabilidade social nas organizações enfatiza a preocupação com os colaboradores, e com a população em geral quanto aos princípios norteadores da sustentabilidade social, a qual aprecia as estratégias desenvolvidas solidariamente pelas empresas que contribuem para a promoção da saúde, a inclusão social e a capacitação dos indivíduos. Nesse contexto, o objetivo principal dessa pesquisa buscou analisar a estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A pesquisa se caracterizou como descritiva, com abordagem quantitativa, com a coleta de dados realizada por meio de questionários enviados para os colaboradores e gestores das empresas em 2016. Os resultados apontaram, pela correlação de Spearman, que todas as variáveis propostas como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade se apresentaram positivas quanto aos seus coeficientes de correlação. O elemento que mais se destacou foi a variável de QVT, com a concordância da prática de que a empresa utilizou critérios justos para promoção e carreira. Esse estudo contribui para fomentar pesquisas que estabeleçam indicadores consistentes de análise do pilar social.

PALAVRAS-CHAVE: Pilar Social; Práticas de Gestão de Pessoas; Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.

ELEMENTS OF THE SOCIAL PILLAR OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A STUDY ON PRACTICES IN THE 150 BEST COMPANIES TO WORK FOR IN BRAZIL

ABSTRACT: Social sustainability in organizations emphasizes the concern with employees, and with the population in general regarding the guiding principles of social sustainability, which appreciates the strategies developed in solidarity by companies that contribute to the promotion of health, social inclusion and empowerment of individuals. In this context, the main objective of this research sought to analyze strategy as a practice in health and safety management, QWL and diversity management as elements of the

social pillar of organizational sustainability in the 150 best companies to work for in Brazil. The research was characterized as descriptive, with a quantitative approach, with data collection carried out through questionnaires sent to employees and managers of the companies in 2016. The results showed, by Spearman's correlation, that all the variables proposed as elements of analysis of the social pillar of sustainability were positive in terms of their correlation coefficients. The element that stood out the most was the QWL variable, with the agreement of the practice that the company used fair criteria for promotion and career. This study contributes to fostering research that establishes consistent indicators for the analysis of the social pillar.
KEYWORDS: Social Pillar; People Management Practices; Best Companies to Work for in Brazil.

1 | INTRODUÇÃO

Este artigo teve como foco o pilar social da sustentabilidade organizacional, e nesse sentido Cuthill (2010) fez referência a uma agenda conceitual de sustentabilidade social que centrou temas de justiça social, bem-estar, desenvolvimento humano, democracia participativa, serviços de saúde e educação, infraestrutura e capacitação humana.

O pilar social enfatiza a preocupação com os colaboradores, e com a população em geral quanto aos princípios norteadores da sustentabilidade social, a qual aprecia as estratégias desenvolvidas solidariamente pelas empresas que contribuem para a promoção da saúde, a inclusão social e a capacitação dos indivíduos (LITTLEJOHNS; SMITH, 2013). A análise da sustentabilidade social pode definir parâmetros conceituais para medir o pilar social dentro das organizações, o qual, segundo Elkington (2012, p.123), diz respeito ao "capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação [...]", abrangendo questões sociais, políticas e éticas.

Nesse sentido, Weingaertner e Moberg (2014) enfatizam que o pilar social da sustentabilidade compreende um conjunto de temas-chaves que se referem ao capital humano e ao bem-estar desse capital, sendo que medir indicadores nessa dimensão significa analisar as práticas de gestão de pessoas realizadas nas 150 melhores empresas. Portanto, considerar esses temas-chaves como análise da sustentabilidade social pode definir parâmetros conceituais para medir o pilar social dentro das organizações. Dessa maneira, é essencial conhecer as opiniões dos colaboradores das empresas diferenciadas, à proporção que as melhores organizações buscam realizar boas práticas de gestão de pessoas, e se preocupam com os índices que geram satisfação no trabalho.

Nesse sentido, este artigo teve como objetivo principal: analisar a estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Considerando a relevância das práticas para os colaboradores, a questão de investigação foi: como se apresentam os elementos do pilar social da sustentabilidade, a partir da estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no

trabalho e gestão da diversidade, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil? O pilar social chama a atenção para a construção de práticas empresariais que considerem o capital humano e seu bem-estar para medir e criar indicadores na perspectiva social (WEINGAERTNER; MOBERG, 2014).

O artigo está estruturado pela introdução, pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos, pelas análises, discussões dos resultados, e por fim pelas conclusões do estudo.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O “fazer-se” estratégia como prática social

O “fazer-se” estratégia como prática social analisa um conjunto de rotinas, comportamentos, hábitos e costumes das empresas, verificando se a prática está direcionada para os atores e fenômenos sociais na maneira de pensar e realizar estratégias de uma organização. Os estudiosos da prática examinam como os sujeitos se relacionam com as características sociais e físicas do contexto (JARZABKOWSKI, 2003, 2005).

Whittington (2004) coloca que esses novos conceitos sociológicos permitem contribuir para o melhoramento da atividade, em que a estratégia como prática traz à tona a revelação de *insight* de fenômenos sociais significativos que eram ignorados, mas que são de grande interesse e importância para os indivíduos e a sociedade. Na opinião de Jarzabkowski (2005), é de se pensar em estratégia no sentido de tentar entender como as organizações entendem os indivíduos ou grupos de pessoas que pertencem à corporação, analisando as suas normas, regras e condutas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a estratégia como prática social analisa os comportamentos e os discursos por meio das práticas combinadas, coordenadas e efetivadas pelos gestores dentro das organizações. Jarzabkowski (2003, 2005) reforça que gerentes devem refletir sobre o processo de estratégia na organização, analisando como os papéis de liderança devem ser exercidos, monitorando os elementos-chave para garantir a disseminação eficaz de informações e a relação entre todos. A estratégia como prática procura explicar como os atores gerenciais executam o trabalho de estratégia, verificando suas práticas e interações sociais com os demais envolvidos.

2.2 Pilar social da sustentabilidade organizacional

A sustentabilidade organizacional é desenvolvida nos ambientes internos das organizações, a fim de permitir uma gestão coerente que contribua para o crescimento sustentável, realizando políticas e práticas éticas equilibradas quanto às pessoas, ao planeta e aos lucros (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

Para Norman e MacDonald (2004), as práticas de responsabilidade social são funções importantes da governança corporativa e da gestão, é preciso que as organizações

atuem de forma transparente para com os seus parceiros. Uma visão transformadora está para os fatores de compromisso com a equidade social, acesso ao modo de vida, boa saúde, recursos e interligação com o planejamento estratégico de tomada de decisão (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Painter Morland (2006) enfatiza uma mudança de paradigma para a construção de códigos de conduta nas organizações e benefícios que surjam dessas práticas corretas, como a confiança dos investidores, maior reputação e elevação da moral dos colaboradores. Para construir uma literatura social é preciso que a sustentabilidade esteja interligada com a governança corporativa e com a gestão ética nas corporações. Para Aspinall, Cukier e Doberstein (2011), as empresas socialmente sustentáveis se preocupam em dispor de programas específicos nas práticas diárias que melhorem as condições de vida, saúde e segurança, bem-estar, educação, lazer, salário digno e convívio social.

2.3 Modelo teórico do estudo proposto para o pilar social

O modelo teórico para examinar a sustentabilidade social dentro das corporações direciona mudanças que são capazes de melhorar, reter e oferecer algum benefício para os trabalhadores e para as comunidades. Para Ancell e Thompson-Fawcett (2008), a sustentabilidade social é representada pelas necessidades sociais, é essencial utilizar-se destas para definir uma mensuração concreta do pilar social.

Segundo Munck (2013, p.12), o pilar social diz respeito à "saúde pública, questões de interesse ao bem-estar e a sobrevivência das comunidades, [...] competências e educação, justiça social, segurança no [...] trabalho, boas condições de trabalho, direitos humanos, oportunidades igualitárias e garantia aos direitos trabalhistas". Elkington (2012, p.187) retrata a sustentabilidade social como a "redução da pobreza, estabilidade da população, aumento da participação feminina, criação de empregos, respeito aos direitos humanos e redistribuição de oportunidades [...]".

O modelo teórico sugeriu que as variáveis de gestão de saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade sejam um ponto inicial de discussões e análise de indicadores do pilar social. Portanto, esses elementos de análise no pilar social facilita o gestor a construir práticas e políticas de gestão de pessoas direcionadas para a satisfação, realização, felicidade e bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho.

- **Gestão da saúde e segurança**

As práticas de qualidade de vida no trabalho têm "um forte apelo à promoção de saúde e à redução dos custos da assistência médica, [...] promoção de atividades esportivas, alimentação saudável, controle do estresse e campanhas contra os hábitos nocivos à saúde." (COUTINHO, 2009, p.58). De acordo com Limongi-França (1996), a saúde concerne à responsabilidade pelo bem-estar físico, por ser saudável, ter um espírito de tranquilidade, por manter práticas preventivas advindas da medicina, e ainda precisa

estar em paz consigo mesmo e com todos os envolvidos. A amplitude do que é ter saúde e segurança no trabalho refere-se às boas condições assistenciais de uma empresa.

- **Qualidade de vida no trabalho**

Define-se Qualidade de vida no trabalho, como um "conjunto das escolhas de bem-estar único e individualizado que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável" (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 275). Assim sendo, a Gestão da qualidade de vida no trabalho - QVT é um conjunto de ações praticadas pelas organizações, visando nesse processo a implementação de melhorias em âmbito gerencial, estrutural e tecnológico no local de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996). Na visão de Grote e Guest (2016), as variáveis da QVT estão associadas ao bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores, ao seu desempenho e satisfação no trabalho, compromisso afetivo e organizacional e melhoria no nível educacional.

Os princípios da qualidade de vida no trabalho estão relacionados "à resolução de conflitos, à reestruturação da organização do trabalho, à inovação nos sistemas de recompensa (financeiros e não financeiros) e à melhoria no ambiente de trabalho, como clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência" (SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012, p. 3-4).

- **Gestão da diversidade**

Este estudo teve por foco as diversidades sobre gênero, pessoas com deficiência (PcD) e raça. A gestão da diversidade, para Dike (2013), é ainda um desafio para as organizações, as quais precisam extrair a própria essência da diversidade e saber gerenciá-la para a melhoria das pessoas e da empresa. O estudo de Gonçalves *et al*. (2016) aponta que as mulheres vêm crescendo no mercado, mas, quando comparadas a ocupação de cargos de liderança e a equidade salarial com os homens, percebe-se que a garantia de benefícios e oportunidades está muito distante de ser igual.

Maccali *et al*. (2015, p.2) expõem que é indispensável "analisar a interface entre a gestão da diversidade na inclusão de deficientes intelectuais no contexto organizacional e as práticas de recursos humanos". Para Lanctôt, Durand e Corbière (2012), é relevante compreender as pessoas que possuem certas deficiências, a fim de adaptar intervenções. O trabalho, quando realizado em um ambiente saudável, é um elemento de reabilitação para as PcD, uma vez que os efeitos benéficos sobre o funcionamento social influenciam positivamente suas vidas.

Guimarães (2006) defende que novas políticas e práticas empresariais foram direcionadas para reduzir as diferenças salariais entre brancos e negros. Esse avanço contribuiu para a redução da discriminação racial entre indivíduos, mas ainda não se tem

a totalidade da igualdade de benefícios salariais entre ambos, e a cor ainda acaba sendo atributo de formação salarial no Brasil.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

O paradigma de pesquisa quanto a sua ontologia se classificou como objetivo e quanto a sua epistemologia foi considerado como pós-positivista. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva, à medida que descreve as melhores práticas de gestão de pessoas nas melhores empresas. A abordagem problemática, se classificou como quantitativo com levantamento de dados com corte transversal, na qual as percepções foram coletadas por meio de questionários em um determinado momento pela FIA (Fundação Instituto Administração São Paulo), em parceria com a revista VOCÊ S/A.

A população-alvo do estudo foram as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil que atuam em 23 segmentos como: indústria automotiva, indústrias diversas, farmacêuticas, fabricantes de móveis, educação, empresas de benefícios, fabricantes de embalagens, bens de consumo (bebidas, alimentos, higiene, beleza), construção civil, bancos, agronegócio, energia, e-commerce, cooperativas, logística e transporte, química e petroquímica, serviços financeiros, serviços diversos e de saúde, siderurgia, tecnologia e computação, e varejo (VOCÊ S/A, 2016). A amostra dessa população foram os 62.803 trabalhadores participantes da pesquisa, além de um gestor de cada organização.

3.2 Método de análise

Este assunto relata a maneira como foram analisados os dados obtidos para fim de atendimento do objetivo. A técnica de análise utilizada que melhor respondeu a análise das práticas de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade foram as correlações de Spearman. Segundo Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre dois ou mais variáveis, e podem se apresentar de forma positiva, negativa ou simplesmente. Os testes estatísticos de correlações de Spearman identificam se as variáveis de GSS, QVT e GD estão relacionadas, e esta relação pode ser classificada como positiva, negativa ou nula.

O Quadro 1 apresenta os parâmetros indicadores na interpretação do coeficiente de correlação de Spearman.

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO	Cores adotadas no Estudo
± 1,00	Correlação positiva/negativa perfeita	
± 0,91 a 0,99	Correlação positiva/negativa muito forte	

± 0,71 a 0,90	Correlação positiva/negativa forte	
± 0,61 a 0,70	Correlação positiva/negativa moderada alta	
± 0,51 a 0,60	Correlação positiva/negativa moderada média	
± 0,41 a 0,50	Correlação positiva/negativa moderada baixa	
± 0,21 a 0,40	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida	
± 0,01 a 0,20	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível	
0	Correlação nula	

Quadro 1 – Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman.

Fonte: Kuhl (2012, p.174).

As variáveis do estudo foram interpretadas a partir do coeficiente de correlação exposto no Quadro 3, que se inicia com a correlação nula (0) até a correlação positiva/negativa perfeita (± 1,00) (KUHL, 2012).

3.3 Categoria de análise

Este tópico apresenta as variáveis que foram analisadas como práticas em cada elemento do pilar social da sustentabilidade. Essas categorias de análise estão dispostas no Quadro 2 como suporte para o entendimento das Tabelas 3 a 7.

Estratégia como prática social – EPS	V.7EPS – O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho; V.16EPS – Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível; V.18EPS – Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor.
Gestão da saúde e segurança – GSS	V6.GSS – Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem adequadamente às minhas necessidades; V11.GSS – Eu me sinto preparado para falar com amigos e familiares quando me perguntam sobre a empresa; V21.GSS – Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar; V29.GSS – Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados; V31.GSS – Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho;
Gestão da saúde e segurança – GSS	V33.GSS – Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho; V58.GSS – Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade; V60.GSS – As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são confortáveis e limpos; V63.GSS – Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa.

Qualidade de vida no trabalho – QVT	V2.QVT – Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar; V5.QVT – Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares; V23.QVT – Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa; V26.QVT – Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa; V28.QVT – Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa; V36.QVT – A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira; V38.QVT – O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários; V44.QVT – Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família; V46.QVT – A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa; V49.QVT – Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa; V59.QVT – As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento; V61.QVT – A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional.
Gestão da diversidade – GD	V20.GD – Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais; V24.GD – Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente; V32.GD – Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa; V34.GD – Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade; V39.GD – As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa; V43.GD – Essa empresa tem um grande significado pessoal para mim; V47.GD – Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho; V48.GD – Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe; V57.GD – Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários.

Quadro 2 - Categorias de análise nas variáveis do pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Dados da FIA (2016).

O Quadro 2 refere-se as variáveis que foram medidas em cada elemento de EPS, GSS, QVT e GD. O item a seguir refere-se à análise e discussão dos resultados.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características do perfil dos respondentes

Neste item foram descritas as características do perfil dos respondentes. A Tabela 1 apresenta as informações sociodemográficas dos 62.803 colaboradores como: sexo, idade, trabalhadores com deficiências e a apresentação quanto à cor da pele do colaborador.

Variável	Tipo	Percentual

Sexo	Feminino	36,1%
	Masculino	63,9%
Deficientes	Não	96,7%
	Sim	3,3%
Faixa Etária	16 a 25	18,3%
	26 a 30	21,9%
	31 a 35	21,0%
	36 a 44	23,2%
	45 a 70	15,6%
Cor	Amarelo	4,30%
	Branco	62,80%
	Índio	0,50%
	Mulato/Pardo	24,50%
	Negro	7,90%

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A amostra apresentou um número maior de participantes do sexo masculino na pesquisa. O sexo masculino ainda está em maior representatividade. Na opinião de Lourenço e Lourenço (2016), é preciso ter a igualdade como o princípio da justiça e paridade de oportunidades de trabalho. As mulheres ainda se encontram em menor porcentagem nos cargos de gerência. Gonçalves *et al*. (2016) afirmam que as mulheres cresceram ultimamente no mercado de trabalho, mas essa evolução não acompanhou o crescimento representativo quanto a ocupar cargos de liderança e receber a mesma quantia salarial que os homens.

A representatividade dos colaboradores que possuem algum tipo de deficiência está em 3,3%. Esse percentual pode estar condicionado ao surgimento de leis que têm por obrigatoriedade empregar um certo número de trabalhadores com deficiência (MACCALI *et al*., 2015). A faixa etária dos trabalhadores está entre 15 a 70 anos, destacando-se com maior frequência a idade de 36 a 44 anos, com 23,2%. Os dados revelam que a raça branca, com 62,8%, é a predominante nas organizações. Em seguida, a cor da pele mais encontrada é mulato/pardo (24,5%), na sequência tem-se um percentual pequeno de negros (7,9%), amarelos (4,3%) e índios (0,5%).

Os indivíduos possuem nível de instrução desde ensino fundamental até pós-graduação. Os respondentes, em sua maioria, possuem formação em ensino superior (41,1%), seguido do ensino médio (32,7%), e em menor número os que possuem pós-graduação (20,7%) e ensino fundamental (5,5%). De acordo com o IBGE (2010), o crescimento do conhecimento formal dos trabalhadores no Brasil está interligado às exigências do mercado de trabalho.

A maior representatividade do conhecimento está no ensino superior; essa porcentagem é equivalente a 25.377 colaboradores com formação superior. Desse total, as

mulheres representam um número de 10.204 trabalhadoras com ensino superior.

Os colaboradores participantes da pesquisa ocupam diversos cargos nas corporações, e as rendas variam de R$ 1.760 até mais de R$ 14.080. E as regiões representadas são Sudeste, Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte. A Tabela 2 descreve os cargos, a renda e a representatividade de cada região.

Variável	Tipo	Porcentual
Cargo	Operacional	50,00%
	Administrativo	21,70%
	Direção/gerência	10,80%
	Vendas	9,50%
	Supervisão	8,00%
Renda	Até R$ 1.760	29,3%
	De R$ 1760,01 a R$ 2.640	22,2%
	De R$ 2.640,01 a R$ 5.280	25,2%
	De R$ 5.280,01 a R$ 10.560	14,6%
	De R$ 10.560,01 a R$ 14.080	4,3%
	Mais de R$ 14.080	4,4%
Representatividade por Regiões	Sudeste	52,60%
	Sul	25,50%
	Nordeste	12,80%
	Centro-Oeste	7,50%
	Norte	1,60%

Tabela 2 – Cargo, renda e representatividade por regiões.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os empregados estão alocados no nível operacional (50%), no administrativo (21,7%), na direção/gerência (10,8%), na área de vendas (9,5%) e na supervisão (8,0%). Percebe-se que a maioria dos colaboradores executam atividades em âmbito operacional dentro das organizações. E a maior parte das rendas está em torno de R$ 1.760 (29,3%) e de R$ 1.760 a R$ 2.640 (22,2%), de R$ 2.640 a R$ 5.280 está em 25,2%.

Correlacionando a cor da pele e a renda, os dados revelaram que a maioria dos negros, amarelos, mulato/pardo recebe renda de até R$ 1.760, e os brancos recebem na faixa de R$ 2.640,01 a R$ 5.280. A formação de salários no Brasil pode estar condicionada às questões culturais, que enfatizam o atributo da cor como competência (GUIMARÃES, 2006). O mesmo acontece quando analisamos a remuneração entre homens e mulheres, na qual a faixa salarial dos homens gira em torno de R$ 2.640,01 a R$ 5.280 enquanto que a das mulheres é de até R$ 1.760. Para Cox e Blake (1991), a realização no trabalho entre brancos e negros aponta que os negros se sentem menos realizados com suas carreiras profissionais no trabalho, e crescem em menor proporção. Esse desapontamento é fruto de uma cultura impregnada na comunidade que intervém na realização do profissional.

Os respondentes do estudo pertenciam em grande parte à região Sudeste (52,6%)

e à região Sul (25,5%), e em menor porcentagem estavam os participantes das regiões Nordeste (12,8%), Centro-Oeste (7,5%) e Norte (1,6%). Em uma comparação entre o grau de instrução e as regiões, percebeu-se que a região que possui menor nível de escolaridade é a região Norte, seguida da região Nordeste, e a região com maior formação acadêmica de aprendizagens é a região Sudeste seguida da Sul.

Segundo dados do IBGE (2010), a região Sudeste possui maior nível de instrução, e por isso seus habitantes iniciam no mercado de trabalho após o término dos estudos. No entanto, em outras regiões com menor nível de instrução, como o Norte e o Nordeste, têm-se um aumento do trabalho infantil, mas essa situação vem sendo melhorada por meio de políticas públicas educacionais.

4.2 Coeficientes de Correlação de Spearman

O coeficiente de correlação de Spearman verifica o relacionamento entre as variáveis de gestão de saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, como elementos de análise de indicadores do pilar social da sustentabilidade, a partir das práticas realizadas nas melhores empresas. Esse relacionamento analisa se as variáveis estão associadas de forma positiva, negativa ou se a associação é nula. A Tabela 3 exibe os resultados dos coeficientes de correlação entre as variáveis de estratégia como prática social com o pilar social da sustentabilidade.

Variável	EPS.7	EPS.16	EPS.18
EPS.7	**1**		
EPS.16	,569	**1**	
EPS.18	,541	,544	**1**
Correlação moderada média		**Correlação perfeita**	

Tabela 3 – Correlação entre as variáveis de EPS com o pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A Tabela 3 revela que a EPS possui em todas as suas variáveis correlações positivas, classificada como moderada média, que é conceituada entre 0,51 a 0,60. Esse coeficiente de correlação positivo confirma uma possível relação entre as práticas adotadas nas melhores organizações com o pilar social da sustentabilidade. A variável que apresentou maior média correlacionada com o pilar social da sustentabilidade é a variável (EPS.16) com correlações de 0,569.

Essa variável corresponde à concordância dos colaboradores de que “as empresas colocam em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível” (FIA, 2016). Neste aspecto, Rego *et al.* (2003, p.7) evidenciaram em seu estudo das 100 melhores empresas para se trabalhar na Europa que “os indivíduos podem desenvolver o seu

potencial e realizarem-se do ponto de vista pessoal e familiar” quando as corporações aceitam as recomendações sugeridas pelos trabalhadores. Whittington (2004) aponta que a EPS precisa formalizar suas estratégias baseando-se nas rotinas, hábitos, costumes e comportamentos dos seus praticantes. Nas palavras de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), as estratégias organizacionais precisam ser realizadas pautadas em diversos grupos que exercem influência sobre a empresa. A Tabela 4 evidencia as correlações efetivadas nas práticas do elemento de gestão da saúde e segurança com o pilar social da sustentabilidade organizacional.

Variável	GSS.6	GSS.11	GSS.21	GSS.29	GSS.31	GSS.33	GSS.60	GSS.63	GSS.58
GSS.6	1								
GSS.11	0,375	1							
GSS.21	0,436	0,413	1						
GSS.29	0,417	0,432	0,475	1					
GSS.31	0,422	0,415	0,456	0,577	1				
GSS.33	0,382	0,384	0,502	0,486	0,507	1			
GSS.60	0,347	0,362	0,498	0,424	0,392	0,483	1		
GSS.63	0,368	0,394	0,417	0,518	0,607	0,438	0,399	1	
GSS.58	0,325	0,374	0,403	0,401	0,382	0,376	0,380	0,392	1

Correlação moderada média | Correlação moderada baixa | Correlação fraca, mas definida | **Correlação perfeita**

Tabela 4 – Correlação entre as variáveis de GSS com o pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

De acordo com a respectiva tabela, os dados demonstraram que apenas duas das variáveis do elemento de gestão da saúde e segurança estão correlacionadas de maneira mais forte que as outras, apresentando uma correlação moderada média de 0,51 até 0,60 nas variáveis que retratam a (GSS.63), que “todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa”, e a (GSS.31), que demonstra que “os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho” (FIA, 2016).

Junqueira, Souza Bispo e Calijuri (2007) alegam que se as melhores empresas para se trabalhar no Brasil adotarem boas práticas de gestão de pessoas com benefícios adicionais, como investimento em plano de saúde, previdência privada, programas de treinamentos, esses e outros benefícios efetivam a satisfação dos trabalhadores e o alcance dos objetivos organizacionais. Rego et al. (2003), em um estudo realizado nas 100 melhores empresas para se trabalhar na Europa, relatam uma parceria de camaradagem entre o colaborador e seu superior, o que oferece vantagens para ambos, nos aspectos de confiança, diálogo aberto e sincero, equilíbrio entre trabalho e família, possibilidade de crescimento e aprendizagem pessoal, isto se reverte em laços fortes e intenção de não

deixar uma corporação.

Grande parte das variáveis alcançou correlação moderada baixa que se conceitua entre 0,41 a 0,50, isso indica que essas variáveis precisam ser melhor trabalhadas na gestão de pessoas para que os colaboradores percebam nessas variáveis a preocupação das melhores empresas em desenvolver benefícios e melhorar as perspectivas de saúde e segurança do trabalhador, fazendo com que os colaboradores percebam que esses itens são praticados pelas organizações.

A outra grande parte das variáveis recebeu correlações fracas, mas definidas, como pertencentes ao pilar social da sustentabilidade. Com isso, observou-se que algumas variáveis precisam ser melhor abordadas pelos gestores nas melhores empresas, para que os colaboradores visualizem essas práticas sociais e reconheçam que a corporação está disposta a assumir esse elemento e suas variáveis como parte integrante de sua missão e visão estratégica.

O 1º elemento que trata da gestão da saúde e segurança no trabalho pode ser compreendido e classificado como um possível indicador do pilar social. Essa confirmação de que todas as suas variáveis têm conexão positiva com o pilar social da sustentabilidade se comprovou pelas correlações realizadas que resultaram na confirmação de uma relação positiva, em que o seu relacionamento foi conceituado de fraco até forte. Esse reconhecimento positivo entre as variáveis pode ser melhorado quando esses indicadores forem conceituados como análise do pilar social.

A Tabela 5 diz respeito às correlações relacionadas ao elemento de QVT com o pilar social.

Variável	QVT. 2	QVT. 5	QVT. 23	QVT. 26	QVT. 28	QVT. 36	QVT. 38	QVT. 44	QVT. 46	QVT. 49	QVT. 59	QVT. 61
QVT.2	1											
QVT.5	,425	1										
QVT.23	,478	,370	1									
QVT.26	,597	,368	,550	1								
QVT.28	,528	,454	,525	,511	1							
QVT.36	,478	,417	,442	,440	,650	1						
QVT.38	,482	,429	,461	,469	,567	,557	1					
QVT.44	,510	,415	,470	,523	,534	,489	,486	1				
QVT.46	,448	,387	,381	,413	,545	,529	,449	,483	1			
QVT.49	,390	,339	,386	,382	,473	,455	,458	,398	,387	1		
QVT.59	,448	,376	,452	,459	,569	,542	,517	,461	,431	,461	1	
QVT.61	,511	,441	,582	,523	,587	,531	,540	,542	,452	,466	,547	1

Correlação moderada média	Correlação moderada baixa	Correlação fraca, mas definida
Correlação moderada alta	Correlação perfeita	

Tabela 5 – Correlação entre as variáveis de QVT com o pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A Tabela 5 apresenta as correlações do elemento de qualidade de vida no trabalho. Neste elemento foi identificado que apenas uma variável apresentou correlação moderada alta. A variável (QVT36) representa uma correlação alta sobre os aspectos de que "a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira", obtendo correlação de 0,650 (FIA, 2016).

Este resultado destacou evidências de que as melhores empresas para se trabalhar promovem seus colaboradores de forma honesta e justa, buscando oportunizar o seu crescimento, identificando suas habilidades, competências e esforços ao longo de sua trajetória na organização. As boas práticas de gestão auxiliam no crescimento da carreira dos trabalhadores, além de uma boa remuneração de salários, seja por meio de pagamentos de bônus, comissão, participação nos lucros e resultados da corporação (WAKAMATSU; KIMURA; BASSO, 2005).

De acordo com um estudo das melhores empresas, a carreira é responsabilidade do indivíduo e da organização, em que o processo decisório de gestão compartilhado melhora a oferta de oportunidades, treinamentos, avaliação de desempenho e recrutamento interno (ARONI, 2011). Para Schirrmeister e Limongi-França (2012), a QVT orienta o indivíduo a buscar seu melhor desempenho produtivo, esse esforço colabora para seu crescimento profissional na organização. A (QVT.26) é a segunda variável que apresentou maior correlação, classificada como moderada média com 0,597, na questão que corresponde a "tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa" (FIA, 2016). Isso demonstra que os colaboradores se sentem honrados em falar da organização em que trabalham e recomendam aos seus parentes e amigos como um excelente lugar para se trabalhar.

Esse *feedback* faz com que os colaboradores considerem muito importante trabalhar na referida corporação. À medida que podem realizar suas metas e objetivos, eles externalizam os seus sentimentos e afetos para terceiros quanto ao apreço e consideração que têm pela organização onde trabalham. Segundo Findlay, Kalleberg e Warhurst (2013), o trabalho é considerado bom quando apresenta boas e adequadas condições para a realização das atividades, o quanto permite o desenvolvimento de habilidades e competências, e o quanto financeiramente esse trabalho representa para o atendimento das necessidades fisiológicas e aspirações do colaborador e da sua família.

A terceira variável com melhor correlação apresentada é a (QVT.61), que afirma as boas práticas de gestão de pessoas das melhores organizações, quando os colaboradores afirmam que "a sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional" (FIA, 2016). A qualidade de vida no trabalho pode ser considerada como um elemento de análise do pilar social da sustentabilidade, já que busca proporcionar aos seus colaboradores uma sensação de bem-estar, autoestima, felicidade e realização pessoal e profissional.

Limongi-França (1996) sugere algumas ações e programas de qualidade de vida

no trabalho, seu foco é que se atendam todas as dimensões do ser humano, como ações de autoestima, lazer e cultura, desenvolvimento das habilidades, benefícios obrigatórios e espontâneos. As demais variáveis do elemento de QVT se mostraram com menores correlações, sendo classificadas pelos colaboradores como correlações moderada média, correlação baixa e correlação fraca, mas definida. Esse diagnóstico, de que todas as variáveis estão correlacionadas de maneira positiva, evidencia que esse elemento possui grandes probabilidades de pertencer aos indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade organizacional. A Tabela 6 demonstra as correlações no elemento de gestão da diversidade com o pilar social da sustentabilidade.

Variável	GD.20	GD.24	GD.32	GD.34	GD.47	GD.48	GD.57	GD.39	GD.43
GD.20	1								
GD.24	,359	1							
GD.32	,425	,534	1						
GD.34	,348	,481	,561	1					
GD.47	,447	,456	,593	,461	1				
GD.48	,568	,408	,524	,426	,581	1			
GD.57	,341	,392	,550	,409	,545	,440	1		
GD.39	,333	,399	,428	,408	,407	,405	,318	1	
GD.43	,359	,463	,514	,449	,468	,412	,431	,383	1

Correlação moderada média | Correlação moderada baixa | Correlação fraca, mas definida

Correlação perfeita

Tabela 6 – Correlação entre as variáveis de GD com o pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Segundo as análises dos dados, as correlações entre as variáveis da gestão da diversidade com o pilar social da sustentabilidade se apresentaram classificadas desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada média. O maior coeficiente de correlação encontrado foi de 0,593 na variável de (GD.47), que equivale à prática "esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho" (FIA, 2016).

Dike (2013) aponta que valorizar a diversidade é uma atitude que ressalta a consciência, a gratidão, o discernimento e a compreensão das diferenças individuais. A gestão é competente quando contribui para a valorização, a aceitação e o reconhecimento dos empregados, como fonte de vantagem competitiva e de sucesso de uma corporação. Isso caracteriza que as melhores empresas oferecem suporte nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, ao passo que essa concordância dos colaboradores manifesta uma realidade vivenciada na prática diária dentro das organizações.

A 2ª correlação com maior destaque está na variável (GD.48) com coeficiente de correlação 0,581, que enfatiza a concordância de que "meu chefe ouve e respeita a opinião

da sua equipe" (FIA, 2016). Essa afirmação demonstra uma aceitação dos gestores em acolher e respeitar opiniões diferentes das próprias. A diversidade tem efeitos colaterais, e cabe à organização treinar seus gestores para adquirir competências de gestão, aceitando o oposto como uma necessidade de crescer no trabalho (JONSSON; HOLMGREN, 2013).

As correlações entre a gestão da diversidade e o pilar social da sustentabilidade são baixas, essa relação pode ser explicada por um estudo nas 150 melhores empresas para se trabalhar em 2007, o qual buscou compreender se a gestão da diversidade é praticada nas organizações. Esse estudo revelou a existência de ações direcionadas para grupos como os negros, as mulheres e os deficientes somente em 34% das 150 melhores empresas (LARA, 2008). A Tabela 7 apresenta a matriz de correlação entre os elementos do pilar social.

Variável	EPS	GSS	QVT	GD
EPS	1			
GSS	,791	1		
QVT	,822	,851	1	
GD	,804	,845	,891	1

Correlação forte | **Correlação perfeita**

Tabela 7 - Matriz de correlação entre as variáveis.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A matriz de correlação apresenta as associações positivas entre as variáveis, evidenciando o coeficiente de correlação forte, definido entre 0,71 a 0,90. Esse vínculo relata a harmonia entre todas as variáveis de cada elemento, indicando que esses elementos podem ser fortes indicadores de análise do pilar social da sustentabilidade. Um trabalho é bom ou ruim, e advém dos atributos das funções e condições de trabalho, que incluem a quantia de salário recebida, quais benefícios obtém, qual o grau de proteção e segurança, desenvolvimento de habilidades, flexibilidade de horário, autonomia e responsabilidade pelas tarefas (FINDLAY; KALLEBERG; WARHURST, 2013). Segundo Gomes et al. (2006), a responsabilidade social é um sistema dinâmico e complexo, na qual a função social das corporações não é somente gerar riquezas, poder e o pagamento de impostos, mas, sim, pensar na vida do ser humano acolhendo todas as suas satisfações e frustrações.

O modelo teórico de análise representou o propósito desta pesquisa, que foram as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade estudadas como elementos de análise do pilar social da sustentabilidade nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016. Desse modo, a Figura 1 ilustra os resultados do modelo teórico de análise proposto para este estudo.

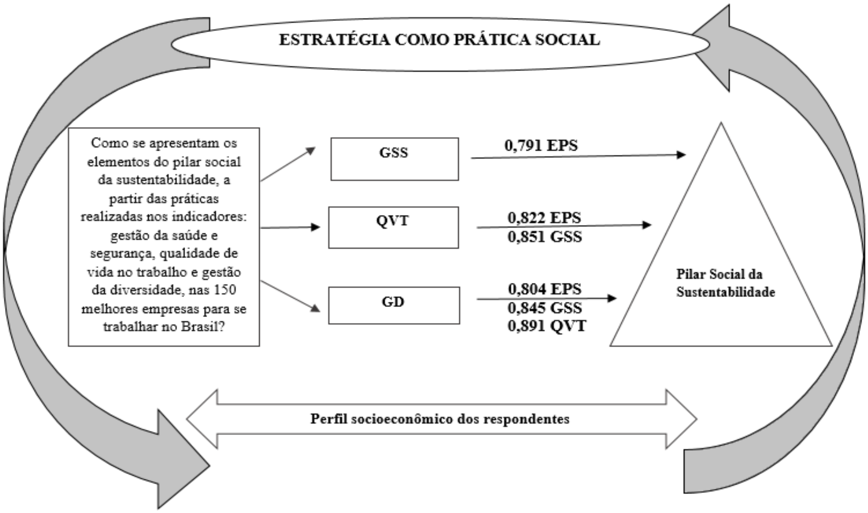


Figura 1 – Modelo teórico de análise do pilar social da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre as variáveis e o pilar social se apresentou com correlações fortes a partir das práticas realizadas nos respectivos elementos. A gestão da saúde e segurança teve correlação de 0,791 na EPS, a qualidade de vida no trabalho foi de 0,822 na EPS e 0,851 na GSS e a gestão da diversidade foi de 0,804 na EPS, 0,845 na GSS e 0,891 na QVT. Essas correlações fortes demonstraram que as melhores empresas para se trabalhar no Brasil buscam realizar práticas em prol dos colaboradores.

Johnson, Melin e Whittington (2003) propõem uma visão de estratégia baseada em atividades que enfocam processos e práticas detalhados que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional, levando em consideração os fenômenos de nível micro e macro que se relacionam com resultados estratégicos. Painter Morland (2006) enfatiza uma mudança de paradigma para a construção de códigos de conduta nas organizações, e benefícios potenciais que surjam dessas práticas corretas, como a moral dos colaboradores. Para construir uma literatura social é preciso que a sustentabilidade esteja interligada com a governança corporativa e com a gestão ética nas corporações. O tópico a seguir relata as conclusões do estudo.

5 I CONCLUSÕES

O objetivo de analisar a estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil foi atendido quando se realizou os testes estatísticos de Correlação de Spearman, o qual determinou as correlações das

respectivas variáveis, verificando se estavam correlacionadas de forma positiva, negativa ou nula. Os resultados demonstraram que as variáveis de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade, estão correlacionadas de forma positiva, na qual as variáveis foram classificadas desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada alta, e na matriz de correlação, quando agrupadas todas as variáveis, a correlação é forte com o pilar social.

Ao identificar as correlações dos elementos do pilar social, a prática que recebeu correlação moderada alta foi a variável de qualidade de vida no trabalho, na qual os colaboradores afirmaram que "a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira" (FIA, 2016).

5.1 Contribuições do estudo

Este estudo teve suas contribuições para o meio acadêmico, pois seus resultados contribuem para a formação de relações entre os indicadores de gestão da saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho e gestão da diversidade com elementos de análise do pilar social da sustentabilidade. Esta relação positiva pode ser maior explorada pelos pesquisadores no campo das ciências sociais, intensificando estudos e fortificando os elementos do pilar social da sustentabilidade.

A relevância do estudo para as melhores empresas, está em contribuir para as variáveis que foram avaliadas abaixo da média, buscando melhorar as variáveis que possuem maior significância para a realização e a satisfação do colaborador. Essas variáveis também podem ser referência para outras organizações, sendo exemplo na adoção das boas práticas de gestão.

5.2 Limitações da pesquisa e oportunidades de estudo futuro

A limitação deste estudo ocorreu no sentido de realizar a observação com uma amostra de funcionários que pertencem somente as melhores empresas. Análises semelhantes em empresas não classificadas como melhores poderiam identificar e comparar outros resultados, uma vez que não possuem melhores práticas de gestão de pessoas.

Ficam como sugestão de pesquisas a investigação em outras organizações de diferentes setores que não as melhores empresas, para comparar as alterações que as variáveis sofreram, dependendo do contexto organizacional em que forem aplicadas e das práticas de gestão.

Novos estudos podem analisar o nível de institucionalização das variáveis do pilar social, e verificar quais são as práticas mais percebidas pelas mulheres em cargos de gerência. Elaborar uma pesquisa qualitativa para saber se os elementos de GSS, QVT e GD são percebidos pelos gestores como elementos capazes de gerar indicadores de

análise no pilar social.

NOTAS

Agradecemos o apoio recebido do Progep-FIA, pelos dados da pesquisa das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil que contribuíram para o desenvolvimento do presente artigo.

REFERÊNCIAS

ANCELL, S.; THOMPSON-FAWCETT, M. The social sustainability of medium density housing: A conceptual model and Christchurch case study. **Housing Studies**, v. 23, n. 3, p. 423-442, 2008.

ARONI, F. **Carreira:** visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação do Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ASPINALL, A.; CUKIER, J.; DOBERSTEIN, B. Quality of life assessments and social sustainability: Ski Tourism development in Invermere, British Columbia. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v.13, n. 02, p.179-201, 2011.

COUTINHO, M. L. G. **Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2009.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **The Executive**, v.5, n.3, p. 45-56, 1991.

CUTHILL, M. Strengthening the ‘social’ in sustainable development: developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. **Sustainable Development**, v.18, n.6, p.362-373, 2010.

DIKE, P. **The impact of workplace diversity on organisations**. Degree Thesis: Arcada, 2013.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FIA. Fundação Instituto Administração São Paulo. **Manual técnico de pesquisa**: laudos éticos, questionários empresa e colaborador. 2016.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS-2**. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FINDLAY, P.; KALLEBERG, A. L.; WARHURST, C. The challenge of job quality. **Human Relations**, v. 66, n. 4, p. 441- 451, 2013.

GOMES, A. do N.; SOUZA, A. L. de; COELHO, F. M. G.; SILVA, M. L. da. Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais. Sociedade de Investigações Florestais. **Revista Árvore**, Viçosa-MG, v.30, n.6, p.951-960, 2006.

GONÇALVES, E. B. do. P.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, 2016.

GROTE, G.; GUEST, D. The case for reinvigorating quality of working life research. **Human Relations**, v.70, n. 2, p. 149-167, 2016.

GUIMARÃES, R. de O. Desigualdade salarial entre negros e brancos no Brasil: discriminação ou exclusão. **Revista Econômica**, v. 8, n. 2, p. 227-251, 2006.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Trabalho e rendimento. Resultados da amostra. Rio de Janeiro, p.1-369, 2010. ISSN 0104-3145.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice:** an activity based approach. Sage, 2005. 203pp. ISBN 0-7619-4438-9.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity based view. **Journal of management studies**, v. 40, n.1, p.3-22, 2003.

JONSSON, A.; HOLMGREN, D. **Cultural diversity in organizations**: a study on the view and management on cultural diversity. Master thesis, Umeå School of Business and Economics, 2013.

JUNQUEIRA, E. R.; SOUZA BISPO, J. de; CALIJURI, M. S. Melhores empresas para os empregados e retorno para o acionista: existe alguma relação?. **Revista ConTexto**, v. 7, n. 12, 2007.

KUHL, Marcos Roberto. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná, 2012.

LANCTÔT, N.; DURAND, M. J.; CORBIÈRE, M. The quality of work life of people with severe mental disorders working in social enterprises: a qualitative study. **Quality of Life Research**, v. 21, n. 8, p. 1415-1423, 2012.

LARA, A. R. **A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. En: ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÉ, Pamela L. (Orgs.) Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: O positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.

LITTLEJOHNS, L. B.; SMITH, N. Building bridges between health promotion and social sustainability: an analysis of municipal policies in Western Canada. **Local Environment**, v. 19, n. 4, p.449-468, 2013.

LOURENÇO, L. M.; LOURENÇO, C. E. N. Women workers, social sustainability and working time: a study in a cooperative guided by the principles of solidarity economy. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 3, p. 571-583, 2016.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D.; BOEHS, S. D. T. M. As

práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n. 2, p.157, 2015.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 3, p. 377-394, 2012.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações** – um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of "triple bottom line". **Business Ethics Quarterly**, v.14, n.2, p. 243-262, 2004.

PAINTER MORLAND, M. Triple bottom line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. **Business Ethics: an European review**, v. 15, n. 4, p. 352-364, 2006.

REGO, A.; MOREIRA, J. M.; FELÍCIO, M. J.; SOUTO, S. As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. **Papeles de Ética, Economia y Dirección**, v. 8, p. 1-9, 2003.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.12, n. 3, p. 283-298, 2012.

VOCÊ S/A. As 150 melhores empresas para você trabalhar 2016. **Exame**, São Paulo, 4 out 2016, 06h00. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/>. Acesso em: 02. fev. 2017.

WAKAMATSU, A.; KIMURA, H.; BASSO, L. F. C. Pesquisa empírica sobre programas de opções sobre ações para funcionários em empresas no Brasil. In: **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil**, 2005.

WEINGAERTNER, C.; MOBERG, A. Exploring social sustainability: learning from perspectives on urban development and companies and products. **Sustainable Development**, v. 22, n. 2, p.122-133, 2014.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

CAPÍTULO 14

AS EMPRESAS MAIS VERDES DO MUNDO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NO RANKING GLOBAL 100 DA CORPORATE KNIGHTS

Data de aceite: 01/02/2022

Helen Cristina Ribeiro Soares
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, UFDPar
Brasil
http://lattes.cnpq.br/8496081419010162

Matheus Florêncio Fernandes
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, UFDPar
Brasil
http://lattes.cnpq.br/5468819145943722

Mara Águida Porfirio Moura
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, UFDPar
Brasil
http://lattes.cnpq.br/0188056551085185

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva
Universidade Federal do Piauí, UFPI
Brasil
http://lattes.cnpq.br/2665923001075028

RESUMO: O presente artigo trata-se de uma análise das empresas mais verdes do mundo. Tendo como objetivo apresentar o ranking das 20 instituições mais sustentáveis com base no relatório da Corporate Knights. Como também, identificar e analisar as principais corporações brasileiras no ranking entre os anos de 2015 e 2021. A pesquisa foi feita a partir de uma revisão de literatura, no âmbito da gestão ambiental. Para compor esse trabalho de natureza básica, foi utilizada uma abordagem quali-quantitativa com objetivos descritivos e exploratórios que visam expor as características e a relação entre as variáveis. A partir do estudo feito, identificamos que nos últimos cinco anos o Brasil esteve presente no top 20 da Global 100 com pelo menos uma empresa, ocupando assim o sétimo lugar como o país que mais aparece no ranking em número de instituições. Frente a outros países ainda é uma participação muito pequena, porém muito importante para a indústria brasileira e para o país. Dessa maneira, torna-se de grande relevância o incentivo do Estado ao desenvolvimento sustentável, pois os rankings têm uma grande importância para a sociedade, pois geram conhecimento à população e reconhecimento às industrias, para que assim se tenha um consumo mais consciente.

PALAVRAS-CHAVE: Ranking; Global 100; Gestão Ambiental.

THE GREENEST COMPANIES IN THE WORLD: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN COMPANIES LISTED IN THE GLOBAL 100 RANKING OF CORPORATE KNIGHTS

ABSTRACT: This article is an analysis of the greenest companies in the world. Aiming to present the ranking of the 20 most sustainable institutions based on the Corporate Knights report. As well as identifying and analyzing the main Brazilian corporations in the ranking between the years 2015 and 2021. The research was carried out based on a literature review in the context of environmental management. To compose this work of basic nature, a quali-quantitative approach was used with descriptive and exploratory objectives that aim to expose the

characteristics and the relationship between the variables. Based on the study carried out, we identified that in the last five years Brazil was present in the top 20 of the Global 100 with at least one company, thus occupying the seventh place as the country that most appears in the ranking in terms of number of institutions. Compared to other countries, this participation is still very small, but it is very important for the Brazilian industry and for the country. Thus, the State's encouragement to sustainable development becomes very important, as rankings are of great importance to society, as they generate knowledge for the population and recognition for industries, so that there is a more conscious consumption.
KEYWORDS: Ranking; Global 100; Environmental Management.

1 I INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, os humanos impõem transformações ao meio ambiente, usando-o como fonte de alimento e sobrevivência, utilizando-se da caça, pesca e colheita, desse modo pode-se observar que a utilização do meio ambiente como fonte de recursos vem de milhares de anos atrás. Com o passar dos milênios, com a evolução da humanidade, a ação do homem sobre a natureza se intensifica. "O modo como a humanidade evolui, a partir da metade do segundo milênio da era cristã, é marcado pelo signo da aceleração: dos negócios, dacapacidade produtiva, do crescimento da população, da apropriação dos recursos naturais". BURSZTYN, BURSZTYN (2012, p. 71).

Na medida em que a humanidade evolui, junto a ela os novos conhecimentos científicos e tecnológicos, foram surgindo novos meios de extrair mais recursos da natureza. Desde a Revolução Industrial, com a evolução e mudanças no processo produtivo, com a utilização das máquinas a vapor, o impacto sob o meio ambiente foi crescendo de forma acelerada, em nome do crescimento econômico e do lucro.

Com o aumento dos impactos sobre a natureza, por volta da década de 70 e 80, a consciência sobre a gravidade desses impactos tornou-se global, e diversos fatores contribuíram para colocar a questão ambiental no cenário internacional e nas agendas políticas dos Estados, como por exemplo a publicação de documentos e relatórios, BURSZTYN, BURSZTYN (2012). Com o avanço da consciência ambiental de forma global, a sociedade passou a cobrar das empresas uma postura mais sustentável. ANDRADE (2012, p. 10), afirma que "a responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o "consumidor verde" e ecologicamente correto. A "empresa verde" passou a ser sinônimo de bons negócios".

Paralelamente a isso, foi-se tendo a necessidade de informações referente as práticas adotadas pelas organizações, e foram surgindo diversos relatórios e rankings que testam a preocupação das empresas com o meio ambiente, como o Relatório da Corporate Knights, o Global 100, que lista as empresas mais sustentáveis do mundo. Os rankings são um meio de reconhecimento das empresas por suas práticas sustentáveis adotadas. Mas será que as corporações brasileiras estão entre as 20 empresas mais verdes do mundo na

Global 100?

Desse modo, o estudo tem como objetivo apresentar o ranking das 20 empresas mais verdes do mundo com base no relatório da Corporate Knights, identificar e analisar as principais corporações brasileiras no ranking entre os anos de 2015 e 2021. Partindo-se de um estudo com uma abordagem quali-quantitativa, com objetivos descritivos e exploratórios, e de um estudo bibliográfico documental, utilizou-se com base estudos de autores como TACHIZAWA (2019), BARSANO; BARBOSA (2014), DIAS (2019), BURSZTYN E BURSZTYN (2012), DONAIRE, OLIVEIRA (2018) e LINS (2015). O estudo partiu-se da necessidade do reconhecimento por parte de todos, das práticas sustentáveis adotadas pelas empresas brasileiras, ainda desconhecidas por muitos. O artigo está organizado em cinco seções, onde logo após a introdução será apresentado a revisão bibliográfica acerca do assunto, contendo: Gestão Ambiental e o Relatório Corporate Knights. Posteriormente discursão dos procedimentos metodológicos, análise e discursão dos dados e por fim as considerações finais.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão ambiental

Junto com advento da globalização, com mudanças de estilo de vida, de produtos/serviços, valores, e frente aos desastres ambientais que vinha ocorrendo em alguns países, os consumidores passaram e exigir uma nova postura das organizações, como produtos com maior qualidade, uma postura ecológica e posturas politicamente corretas. Para TACHIZAWA (2019, p. 02) “a expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e a complexidade das atuais demandas sociais e ambientais que a comunidade repassa às organizações induzem a um novo posicionamento por parte dos empresários e executivos em face de tais questões”.

O termo “desenvolvimento sustentável” ganhou notoriedade em 1987, com a publicação do Relatório Brundtland, que define o conceito de desenvolvimento sustentável como: “(...) aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. (BARSANO; BARBOSA, 2014, p. 56).

A penetração do conceito de desenvolvimento sustentável nas organizações, tem se pautado mais em assumirem formas de gestão mais eficiente, consolidar uma imagem no mercado de “empresa ecologicamente correta”, e ganhar competitividade, do que em si uma real preocupação em praticar uma produção mais limpa e aderir um desenvolvimento econômico mais sustentável.

Embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente

para processos e produtos. É um grande avanço, sem dúvida nenhuma, tomando-se como marco o ano de 1992; mas ainda falta muito para que as empresas se tornem agentes de um desenvolvimento sustentável, socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente correto DIAS (2019, p. 43).

Para que haja de fato uma gestão ambiental, não deve se considerar ações sustentáveis apenas no ambiente interno das organizações, como citado por DIAS (2019), deve ser considerado outros fatores e ambientes. BURSZTYN E BURSZTYN (2012) consideram que não há uma definição universal para gestão ambiental, porém, apresentam a seguinte definição:

A gestão ambiental pode ser definida como um conjunto de ações envolvendo políticas públicas, setor produtivo e sociedade civil, para garantir a sustentabilidade dos recursos ambientais, da qualidade de vida e do próprio processo de desenvolvimento, dentro de um complexo sistema de interações da humanidade com os ecossistemas. BURSZTYN E BURSZTYN (2012, p. 200).

No Brasil, o número de empresas que vem se utilizando de práticas de gestão ambiental tem crescido nos últimos anos. Apesar de até os anos 70 não haver um órgão especializado voltado exclusivamente ao controle ambiental, e a posição do Brasil no conferencia de Estocolmo, de que a proteção ao meio ambiente seria um objetivo secundário e não prioritário, não se teve sustentação frente a cobrança por parte da população em empresas ecologicamente corretas. “O estabelecimento tardio de normas ambientais e agências reguladoras especializadas no controle da poluição ambiental traduz-se num indicativo de que a questão ambiental não era efetivamente representada no âmbito de prioridades das políticas públicas.” DONAIRE, OLIVEIRA (2018, p. 24).

Com as novas políticas públicas ambientais trazidas na Constituição Federal de 1988, considerada um marco para a institucionalização dessas políticas no Brasil, a busca por informações sobre o cumprimento das mesmas e adoção de práticas sustentáveis por parte das organizações tornou-se praticamente uma exigência do novo “consumidor verde”. “Para que as empresas possam evidenciar para o público em geral as suas posturas em relação ao meio ambiente, foram criados alguns modelos de avaliação de sustentabilidade ambiental e social”, LINS (2015, p. 17). Esses modelos de avaliação em formas de relatórios padronizados, são usados como instrumentos para comparações de desempenho, utilizados inclusive para a elaboração de dos rankings mundiais.

3 I RELATÓRIO CORPORATE KNIGHTS

A Corporate Knights é definida como uma empresa de mídia, consultoria financeira e de pesquisa localizada em Toronto, no Canadá. A empresa foi fundada em junho de 2002, por Tony Heaps. O foco da empresa está no “capitalismo limpo”, que seria promover um sistema econômico na qual os preços estejam compatíveis com os custos e benefícios

sociais, econômicos e principalmente ecológicos, e que os participantes do mercado capitalista atual estejam cientes das consequências de seus atos e ações.

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível (PARREIRA, 1997 p.12).

Anualmente, a Corporate Knights publica relatórios sobre as empresas mais impactantes em gestão e responsabilidade ambiental, conhecido como Global 100, que é publicado em sua própria revista, no início de cada ano, na mesma semana no Fórum Econômico Mundial, que ocorre em Davos na Suíça. O estudo que teve sua primeira edição em 2005, elabora e identifica o ranking das 100 empresas mais verdes ao redor do mundo. A Corporate Knights recebeu o prêmio de revista do ano pela Fundação Canadense de Revistas em 2013, e suas edições estão presentes em jornais como Washington Post, The Globe and Mail, que distribuem mais de 97 mil copias por ano.

Para a criação do ranking, a CK avalia as empresas baseados em uma série de fatores relevantes com relação ao meio ambiente com o objetivo de avaliar quais as empresas estão impactando positivamente o meio ambiente, não somente o lucro financeiro. Além disso, a Corporate Knights lançou em 2013 um aplicativo para as versões IOS, que as empresas podem utilizar para saber se são consideradas sustentáveis e ecologicamente corretas.

4 | METODOLOGIA

O artigo se trata de uma revisão de literatura, no âmbito da gestão ambiental e as empresas mais verdes do mundo. Taylor e Procter (2001) definem revisão de literatura como uma tomada de contas sobre o que foi publicado acerca de um tópico específico. Dessa forma, quanto aos procedimentos, o estudo caracteriza-se como bibliográfico pela utilização de estudos já elaborados, como os livros; e documental, que segundo Marcone e Lakatos (2017, p. 190) caracteriza-se como “fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias”.

Para compor esse trabalho de natureza básica, foi utilizado uma abordagem quali-quantitativa com objetivos descritivos e exploratórios que visa expor as características e a relação entre as variáveis e teve como amostra as 20 empresas mais verdes do mundo pelo Global 100 da Corporate Knights de 2015 a 2021. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), as pesquisas descritivas têm o objetivo de propiciar maior entendimento sobre a frequência com que um fenômeno ocorre, sua correlação e conexão com outros fenômenos.

Na pesquisa e coleta de dados que se sucedeu no período de abril a maio de

2021 para a produção do trabalho, foram utilizados além dos relatórios da Corporate Knights de Toby Heaps, informações extraídas de estudos de grandes autores na área de Gestão Ambiental como: ANDRADE (2012), BURSZTYN, BURSZTYN (2012), BARSANO; BARBOSA (2014), DIAS (2019), TACHIZAWA (2019), entre outros.

No que se refere a análise e tratamento dos dados, serão apresentados os critérios utilizados para a elaboração dos rankings com base amostral entre os anos de 2015 a 2021 e demonstrar através da elaboração de gráficos, produzidos no Excel, onde será possível identificar e analisar a presença de corporações brasileiras no ranking.

5 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Publicado no início de cada ano, na mesma semana do Fórum Econômico Mundial, o Global 100, produzido pela Corporate Knights, tem como objetivo representar a sustentabilidade empresarial no contexto socioeconômico atual. A empresa analisa mais de 7.000 empresas com capital aberto de mais de US$ 2 bilhões e leva em consideração mais de 21 indicadores-chaves de desempenho analisados por meio de dados quantitativos.

Na tabela abaixo são apresentados os 21 indicadores-chaves de desempenho avaliados pela Corporate Knights, que contém aspectos econômicos, sociais e ambientais.

KPI	Metodologia
Eficiência Energética	Indicador que mede a proporção da produção econômica por unidade de uso de energia
Produção de gases efeito estufa	Métrica que mede a quantidade de gases de efeito estufa produzido
Uso de água para produção	Quantidade de água usada na produção
Desperdício de material	Mede o desperdício de produtos ou materiais
Produção de composto orgânico volátil	Mede a quantidade de compostos orgânicos voláteis produzidos
Produção de óxido de hidrogênio	Mede a quantidade de óxido de hidrogênio produzidos
Produtividade SOX	Mede a eficácia da Lei Sarbanes-Oxley (lei que supervisiona a gestão e transparência da empresa)
Produção de material particulado	Mede a quantidade de material particulado que são suspensos no ar
Capacidade de Inovação	Refere-se a capacidade de produzir e explorar novos produtos
Porcentagem de Impostos pagos	Métrica que verifica a quantidade em porcentagem de impostos que são pagos e declarados
Salário médio do CEO	Calcula o salário médio do CEO e divide pelo salário médio do funcionário
Status do fundo de pensão	Calcula o valor de pensão disponível para a quantidade de funcionários da empresa
Pontuação da Sustentabildade do Fornecedor	Refere-se a pontuação de cada fornecedor da empresa para verificação se são sustentáveis ecologicamente
Lesões	Calcula-se a quantidade de tempo perdido por lesões pela quantidade de 200.000h trabalhadas por funcionário
Fatalidades	Calcula-se a quantidade de mortes pela quantidade de funcionários com vínculos empregaticios
Rotatividade de Empregados	Quantidade de funcionários que saem da empresa
Mulheres na Gestão Executiva	Refere-se a proporção de mulheres na gestão executiva pela quantidade de homens presentes
Mulheres nos Conselhos	Refere-se a proporção de mulheres nos conselhos pela quantidade de homens presentes
Remuneração por Sustentabilidade	É projetado para recompensar empresas que estabeleceram mecanismos para vincular a remuneração de executivos com a conquista de metas de sustentabilidade ou alvos
Dedução de Sanções	Calcula-se o valor perdido por multas, penalidades ou acordos dentro do período imposto para criação do ranking
Receita Limpa	Valor calculado de receita limpa sustentável da empresa baseado na taxa de receita limpa da Corporate Knights.

Tabela 1 – Metodologia de Classificação.

Fonte: Criado pelos autores com base nos dados obtidos no relatório Overview of Corporate Knights Rating Methodology de 2021.

Cada indicador possui um peso, quatorze são ponderados de acordo com seu impacto relativo e nove são atribuídos pesos fixos predeterminados. (traduzido). Para uma empresa ser elegível, ela precisa ter pelo menos 75% dos indicadores prioritários no seu setor especifico. Nas tabelas abaixo são apresentados os rankings dos anos de 2015 a 2021, elaborados com base nos indicadores apresentados acima.

GLOBAL 100 2015			GLOBAL 100 2016		
Classificação	Empresa	País	Classificação	Empresa	País
1	Biogen Idec	Estados Unidos	1	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Alemanha
2	Allergan	Estados Unidos	2	Dassault Systemes	França
3	Adidas	Alemanha	3	Outotec	Finlândia
4	Keppel Land	Cingapura	4	Commonwealth Bank of Australia	Austrália
5	Kesko	Finlândia	5	Adidas	Alemanha
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Alemanha	6	Enagas	Espanha
7	Grupo Reckitt Benckiser	Reino Unido	7	Danske Bank	Dinamarca
8	Centrica	Reino Unido	8	StarHub	Cingapura
9	Schneider Electric	França	9	Grupo Reckitt Benckiser	Reino Unido
10	Danske Bank	Dinamarca	10	Desenvolvimentos da cidade	Cingapura
11	Tim Hortons	Canadá	11	Centrica	Reino Unido
12	Outotec	Finlândia	12	Schneider Electric	França
13	Novo Nordisk	Dinamarca	13	Coca-Cola Enterprises	Estados Unidos
14	L'Oreal	França	14	L'Oreal	França
15	Grupo BT	Reino Unido	15	Kesko	Finlândia
16	Grupo Marks & Spencer	Reino Unido	16	Galp Energia	Portugual
17	Dassault Systemes	França	17	Statoil	Noruega
18	Johnson & Johnson	Estados Unidos	18	Shinhan Financial Group	Coréia do Sul
19	Enagas	Espanha	19	Novo Nordisk	Dinamarca
20	Marca de Loja	Noruega	20	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Alemanha

GLOBAL 100 2017			GLOBAL 100 2018		
Classificação	Empresa	País	Classificação	Empresa	País
1	Siemens AG	Alemanha	1	Dassault Systemes	França
2	Marca de Loja	Noruega	2	Neste	Finlândia
3	Cisco Systems Inc	Estados Unidos	3	Valeo	França
4	Danske Bank	Dinamarca	4	Ucb	Bélgica
5	Grupo Ing	Países Baixos	5	Outotec	Finlândia
6	Commonwealth Bank of Australia	Austrália	6	Amundi	França
7	Koninklijke Philips NV	Países Baixos	7	Cisco Systems Inc	Estados Unidos
8	Johnson & Johnson	Estados Unidos	8	Autodesk Inc	Estados Unidos
9	Koninklijke DSM NV	Países Baixos	9	Siemens AG	Alemanha
10	Enagas	Espanha	10	Samsung SDI	Coréia do Sul
11	Dassault Systemes	França	11	Aareal Bank	Alemanha
12	Derwent London PLC	Reino Unido	12	Enbridge	Canadá
13	Centrica	Reino Unido	13	Merck	Estados Unidos
14	McCormick & Company	Estados Unidos	14	Natura Cosméticos SA	Brasil
15	Henkel AG & Co KGaA	Alemanha	15	Pearson	Reino Unido
16	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Alemanha	16	Grupo Amadeus IT	Espanha
17	Credit Agricole SA	França	17	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Alemanha
18	Nokia OYJ	Finlândia	18	Companhia Energética de Minas Gerais CEMIG	Brasil
19	Natura Cosméticos SA	Brasil	19	Koninklijke Philips NV	Países Baixos
20	Intesa Sanpaolo SpA	Itália	20	Allergan	Estados Unidos

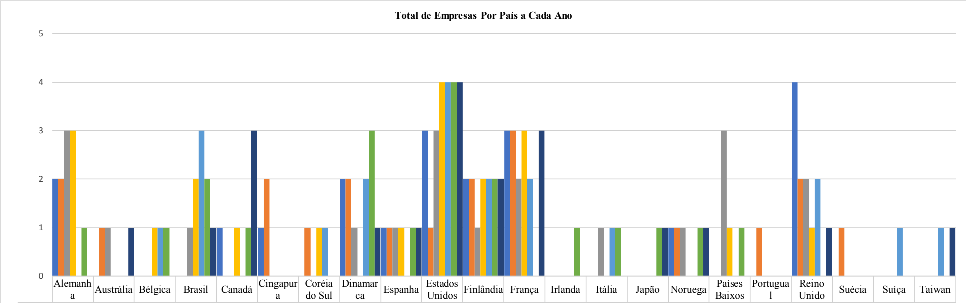
GLOBAL 100 2019			GLOBAL 100 2020		
Classificação	Empresa	País	Classificação	Empresa	País
1	Chr. Hansen Holding A/S	Dinamarca	1	Ørsted	Dinamarca
2	Kering SA	França	2	Chr. Hansen Holding A/S	Dinamarca
3	Neste	Finlândia	3	Neste	Finlândia
4	Ørsted	Dinamarca	4	Cisco Systems Inc	Estados Unidos
5	GlaxoSmithKline plc	Reino Unido	5	Autodesk Inc	Estados Unidos
6	Prologis, Inc.	Estados Unidos	6	Novozymes A/S	Dinamarca
7	Umicore	Bélgica	7	ING Groep NV	Países Baixos
8	Banco do Brasil SA	Brasil	8	Enel SpA	Itália
9	Shinhan Financial Group	Coréia do Sul	9	Banco do Brasil SA	Brasil
10	Taiwan Semiconductor	Taiwan	10	Algonquin Power & Utilities Corp	Canadá
11	Pearson PLC	Reino Unido	11	Osram Licht AG	Alemanha
12	Outotec	Finlândia	12	Sekisui Chemical Co Ltd	Japão
13	McCormick & Company	Estados Unidos	13	Storebrand ASA	Noruega
14	Cisco Systems Inc	Estados Unidos	14	Umicore	Bélgica
15	Natura Cosméticos SA	Brasil	15	Hewlett Packard Enterprise Co	Estados Unidos
16	ERG SpA	Itália	16	American Water Works Company	Estados Unidos
17	Analog Devices, Inc.	Estados Unidos	17	Iberdrola SA	Espanha
18	Novartis AG	Suíça	18	Outotec	Finlândia
19	Companhia Energética de Minas Gerais CEMIG	Brasil	19	Companhia Energética de Minas Gerais CEMIG	Brasil
20	Sanofi	França	20	Accenture PLC	Irlanda

GLOBAL 100 2021		
Classificação	**Empresa**	**País**
1	Schneider Electric	França
2	Ørsted	Dinamarca
3	Banco do Brasil SA	Brasil
4	Neste	Finlândia
5	Stantec Inc	Canadá
6	McCormick & Company	Estados Unidos
7	Kering SA	França
8	Metso Outotec	Finlândia
9	American Water Works Company	Estados Unidos
10	Canadian National Railway Co	Canadá
11	Rexel SA	França
12	Atlantica Sustainable Infrastructure PLC	Reino Unido
13	Cisco Systems Inc	Estados Unidos
14	Marca de Loja	Noruega
15	Owens Corning	Estados Unidos
16	Eisai Co Ltd	Japão
17	Cascades Inc	Canadá
18	Brambles Ltd	Austrália
19	Iberdrola SA	Espanha
20	Taiwan Semiconductor	Taiwan

Tabela 2 – Rankings Global 100 de 2015 a 2021.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para chegarmos no objetivo deste estudo, utilizamos as tabelas acima expostas dos rankings dos anos de 2015 a 2021, sendo feito o cruzamento das mesmas no Excel, transformamos em uma tabela dinâmica e logo em seguida em gráfico, onde foi possível visualizar os países presentes nos rankings, quais e o número de empresas por cada país.



	Alemanha	Austrália	Bélgica	Brasil	Canadá	Cingapura	Coréia do Sul	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Irlanda	Itália	Japão	Noruega	Países Baixos	Portugal	Reino Unido	Suécia	Suíça	Taiwan
2015	2				1	1		2	1	3	2	3				1			4			
2016	2	1				2	1	2	1	1	2	3				1		1	2	1		
2017	3	1		1				1	1	3	1	2		1		1	3		2			
2018	3		1	2	1		1		1	4	2	3					1		1			
2019			1	3			1	2		4	2	2		1					2		1	1
2020	1		1	2	1			3	1	4	2		1	1	1	1	1					
2021		1		1	3			1	1	4	2	3			1	1			1			1

Gráfico 1- Total de Empresas por Países a cada Ano.

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir do gráfico acima, é possível observar quantas empresas por países há nos rankings nos anos estudados. É possível perceber que os países mais presentes nos

rankings são dos Estados Unidos (24), seguida da França (16), Finlândia (13), Reino Unido (12), Dinamarca (11) e Alemanha (11), e por fim o Brasil (9), dessa forma ocupando o 7º lugar de países destaques no ranking. Delimitando o gráfico anterior temos:

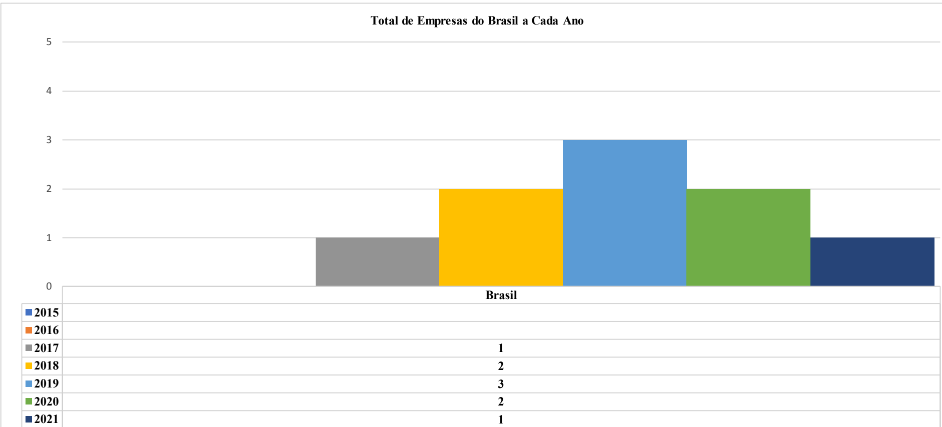


Gráfico 2 – Total de empresas do Brasil a cada ano.

Fonte: elaborado pelos autores.

Dentre os 22 países identificados, o Brasil pode-se considerar destaque, com pelo menos uma empresa entre as 20 mais verdes do mundo nos últimos 5 anos. A primeira corporação brasileira identificada é a Natura Cosméticos SA, umas das maiores companhias do segmento de beleza, ocupando no top 20 a 19º posição em 2017, 14º em 2018, 15º em 2019.

O desenvolvimento sustentável é marca registrada da Natura, sendo referência em ações sustentáveis, com a preservação da floresta amazônica, onde já conseguiu preservar mais de 1,8 milhões de hectares; combate a crise climática, reduzindo gastos e protegendo o clima, sendo 100% carbono neutro; redução de resíduos, onde todos os plásticos utilizados na linha Natura Ekos são 100% reciclados ou são plásticos verdes; incentivo a economia circular e proteção aos Direitos Humanos. Seus objetivos incluem zerar a emissão líquida de carbono, acabar com o desmatamento da Amazônia até 2025, aumentar a diversidade da liderança do grupo e que 100% das suas embalagens sejam reutilizáveis.

A segunda Corporação brasileira identificada no ranking é a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), maior empresa integrada do setor de energia elétrica do país, ocupando no top 20 a 18º posição em 2018, 19º em 2019 e 19º em 2020. A CEMIG prioriza ações de minimização de riscos de desligamentos e interrupções de energia, fazendo o manejo sustentável da vegetação, além de serem plantados 100 hectares de vegetação, com o objetivo de preservar a biodiversidade; além disso a única usina movida

a óleo combustível estava sendo desativada, tendo como objetivo utilizar energias 100% renováveis, onde 98% já gerado de energia limpa. O vice-presidente da CEMIG ainda firma o compromisso no controle de gases causadores do efeito estufa, controle no sistema de abastecimento de água, descartes de resíduos sólidos, e programas de valorização do empregado.

A terceira e última corporação identificada, ocupando a maior posição dentre as identificadas no ranking, é o Banco do Brasil SA, ocupando no top 20 a 8º posição em 2019, 9º em 2020 e 3º em 2021. O Banco do Brasil possui um plano de sustentabilidade, que hoje chama-se Agenda 30, onde há o alinhamento com aos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis), conciliando a competitividade empresarial com a responsabilidade socioambiental.

Dentre as ações e compromissos do banco estão: eixo de negócios sustentáveis, onde ajudam os clientes na transição para um portifólio mais sustentável; eixo de investimento responsável, contribuir para que investidores direcionem recursos para companhias com ações socioambientais; Gestão ASG, aumentar a matriz energética limpa, reduzir emissão, promover a diversidade e garantir boas práticas de governança; fomento a energia renovável, promovendo boas práticas agrícolas, apoiando a agricultura familiar, aliando crescimento a sustentabilidade; fomento ao empreendedorismo; , investimento com impactos socioambientais positivos; valorização da diversidade e contribuição a sociedade.

Essas corporações são os grandes destaques do Brasil, reconhecidas mundialmente, por suas práticas socioambientais, presentes nos últimos 5 anos no Global 100.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar o ranking das 20 empresas mais verdes do mundo com base no relatório da Corporate Knights, identificar e analisar as principais corporações brasileiras no ranking entre os anos de 2015 e 2021. Para este fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, com uma abordagem quali-quantitativa, utilizando-se de dados disponível na internet, mais especificamente no site na Corporate Knigths.

Desta maneira, identificamos que nos últimos cinco anos o Brasil esteve presente no top 20 da Global 100 com pelo menos uma empresa. Diante disso, comparado com outros países, o Brasil se faz destaque no ranking, ocupando o sétimo lugar como o país que mais aparece no ranking em número de empresas. Dentre as corporações brasileiras destaques temos três, de diferentes áreas; como o Banco do Brasil, Natura Cosméticos S.A e a Companhia Energética de Minas Gerais.

Frente a outros países, ainda é uma participação muito pequena, porém muito importante para a indústria brasileira, e para o país; mostra que apesar da falta de incentivo ao desenvolvimento sustentável pelo Estado brasileiro, empresas estão levantando esforços

e tomando ações sustentáveis, e sendo reconhecidas mundialmente. Os rankings tem grande importância para a população global, pois são uma forma de gerar conhecimento à população de quais empresas são ecologicamente corretas, e suas ações sustentáveis, de forma a gerar reconhecimento e a auxiliar os consumidores a terem um consumo mais consciente.

Espera-se que o presente estudo gere conhecimento acerca das ações sustentáveis das empresas brasileiras nos rankings, e incentive mais estudos acerca do tema abordado.

REFERÊNCIAS

Andrade, R. O. B.; Tachizawa, T. Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Barsano, P. R.; Barbosa, R. P. Gestão Ambiental. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2014.

Bursztyn, M.; Mursztyn, M. A. Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A.; silva, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Cemig É A Empresa De Energia Mais Sustentável Das Américas. revistaencontro.com.br. Disponível em: <https://www.revistaencontro.com.br/canal/cidade/2019/01/cemig-e-a-empresa-de-energia-mais-sustentavel-das-americas.html>. Acesso em: 24 Mai. 2021.

Dias, Reinaldo. Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Donaire, D. Gestão Ambiental na empresa. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Lins, L. S. Introdução à gestão ambiental empresarial: abordando economia, direito, contabilidade e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

Marcone, M. A.; lakatos, E. M. Metodologia do trabalho científico. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Perreira, F. E. Consultoria, consultores e clientes. São Paulo: Érica, 1997.

Ranking global 100 divulga as corporações mais sustentáveis do mundo. goinggreen.com.br. Disponível em: <http://goinggreen.com.br/2019/01/30/ranking-global-100-divulga-as-corporacoes-mais-sustentaveis-do-mundo/>. Acesso em: 24 Jun. 2021.

Sustentabilidade. Natura.com.br. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 23 Maio. 2021.

Sustentabilidade. bb.com.br. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade#/>. Acesso em: 23 Maio. 2021.

Tachizawa, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: os paradigmas de um novo contexto empresarial. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Weimberg, G. M. Consultoria: o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CAPÍTULO 15

ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE ENGENHARIA REVERSA POR MEIO DA ANÁLISE DAS ATIVIDADES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DO AÇAÍ QUANDO ADOTADO O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO

Data de aceite: 01/02/2022

José Luiz Nunes Fernandes

RESUMO: A relevância econômica da atividade de batedor de açaí para a região norte do Brasil, especialmente para os inúmeros municípios que a compõe, torna-se representativa quando existe mais de 3 mil microempreendedores. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo evidenciar as práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda de açaí, isso quando adotado o TDABC. O *locus* da pesquisa foi o município do Acará no estado do Pará e a metodologia adotada foi exploratória por meio de uma *survey* onde os batedores artesanais de açaí atuantes na cidade de Acará foram questionados. Como resultado foi possível identificar que, em relação aos custos de transação, os direcionadores de custos que se destacaram como merecedores de maior atenção na gestão foram a reforma do ponto de produção e venda e o descarte do caroço. Em relação aos custos de produção os que se destacaram foram os custos de aquisição das rasas e as diários dos batedores e auxiliares.
PALAVRAS-CHAVE: Engenharia Reversa. Ponto de Açaí. Custeio Baseado em Atividades e Tempo.

ABSTRACT: The economic relevance of the açaí beater activity for the northern region of Brazil, especially for the numerous municipalities that make it up, becomes representative when there are more than 3 thousand micro-entrepreneurs. In this context, this research aimed to highlight the reverse engineering practices through the analysis of activities for the strategic cost management of the açaí production and sale point, when adopting the TDABC. The locus of the research was the municipality of Acará in the state of Pará and the adopted methodology was exploratory through a survey where the artisanal açaí beaters operating in the city of Acará were questioned. As a result, it was possible to identify that, in relation to transaction costs, the cost drivers that stood out as deserving greater attention in management were the remodeling of the production and sale point and the disposal of the kernel. Regarding production costs, what stood out were the acquisition costs of flats and the daily costs of scouts and auxiliaries.
KEYWORDS:

1 I INTRODUÇÃO

A competitividade está presente no segmento de produção e venda de açaí, e essa realidade passou a exigir ações de gestão dos custos por parte dos gestores batedores artesanais do fruto (ARAÚJO, 2017; FURTADO et al., 2020). Neste contexto, Peccei (2004) ensina que a simples redução de custos pode até trazer ganhos de eficiência, porém não se sustenta nos médio e longo prazos, sendo assim requisita, para a continuidade do empreendimento, ações de Gestão Estratégica de Custos (GEC).

Observa-se que o cenário competitivo é favorável às ações de GEC, a qual avança além da apuração dos custos, direcionando-se também há aspectos externos da empresa, com isso possibilita melhor posição estratégica o que permite gerar consequente redução de custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; COOPER; SLAGMULDER, 1998). Consoante o entendimento de Aronson (1996) é possível à aplicação da GEC quando se utiliza as práticas de Engenharia Reversa (ER), de modo que a análise dos direcionadores de custos é um campo propício para essa aplicação (SHANK; GOVINDARAJAN,1997).

Por outro lado, o produtor artesanal de açaí que atua em pequenos empreendimentos ou pontos de produção e venda do vinho de açaí localizados nas cidades da região Norte do Brasil alcança o número superior a 3 mil estabelecimentos (ARAÚJO, 2017; FURTADO et al., 2020). Paralelo a isto, observa-se o surgimento de um empreendedor em ponto de açaí, diferente, com maior estrutura financeira e patrimonial e com preço muito próximo do batedor tradicional (COSTA, 2016). Essa realidade instiga reflexões no sentido de que o se o batedor tradicional não evoluir com práticas de GEC poderá estar fadado à descontinuidade (FURTADO et al., 2020) .

Ressalta-se que as atividades possíveis de ações de GEC e que se destacam em ponto de produção e venda do açaí são: (i) Recebimento, lavagem e branqueamento; (ii) Produção do Vinho e; (iii) Venda, e essas são as geradoras de custos (NAKAGAWA, 2014; ARAÚJO 2017; FUTADO et al., 2020).

É possível destacar, dentre os custeios dos produtos, o Custeio Baseado em Atividades e Tempo ou *Driven Activiy Based Costing*, cujo neologismo é TDABC. Esse tem o propósito de direcionar os custos apenas pelo tempo, ou seja, o tempo é o direcionador de custos em todas as situações possíveis (FACHINI; SPESSATTO; SCARPIN, 2008).

Diante deste contexto surge a seguinte questão norteadora desta pesquisa: **Quais as práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda de açaí quando adotado o Custeio Baseado em Atividades e Tempo ?**

No que diz respeito ao objetivo desta pesquisa, o propósito é evidenciar as práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda de açaí, isso quando adotado o TDABC. Registra-se ainda que estudos anteriores relacionados a GEC e ER identificaram que a adoção das práticas de ER trouxe redução de custos dos produtos (BARTZ et al., 2005; DAMOULIS, 2010; GUEDES et al., 2010; ALVES et al., 2011; MELLO et al., 2011).

Justifica-se este estudo pela necessidade de estudos empíricos estratégicos relacionados às práticas de Gestão Estratégica de Custos sinérgicas a Engenharia Reversa, possibilitando, assim, o aperfeiçoamento de pesquisas teóricas e práticas (NIXON; BURNS, 2012; SOUZA et al., 2012; JURAS, 2014).

Cria-se expectativa de que ao ser relacionado o processo de desenvolvimento de produtos com a Gestão Estratégica de Custos, ao envolver iniciativas voltadas a vertente

dos custos, isso poderá impactar diretamente a estratégia e permitir a gestão e o controle dos custos (COSTA; MORGAN, 2017).

Espera-se também que ao fazer um comparativo entre os achados com as etapas do desenvolvimento de produtos, processo esse que está situado na *interface* entre a empresa e o mercado, daí surge sua importância estratégica, pois o estudo buscará identificar as necessidades dos clientes, além de identificar as possibilidades tecnológicas, desenvolver um produto que atenda às exigências do mercado, no tempo adequado e sob um custo competitivo (ROZENFELD et al., 2006).

No contexto desta pesquisa e como uma das justificativas em realiza-la e estudar o microempreendedor da cidade do Acará se destaca os entendimentos de Chais et al., (2021), quando dizem que a universidade possui um histórico pautado na contribuição para avanço do conhecimento no contexto socioeconômico da região e do país por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. O conhecimento gerado pelas pesquisas realizadas por alunos e pesquisadores pode ocasionar a interação com diferentes atores, entre eles o pequeno empreendedor, acarretando a transferência do conhecimento produzido na universidade para o mercado.

Embora de foro íntimo, estes acadêmicos relatam que uma das justificativas em realizar essa pesquisa dar-se pelo fato de que, como quilombolas que são e moradores dos rincões que rodeiam a cidade de Acará Estado do Pará e trabalhadores na extração do fruto do açaí, sentem necessidade de maior conhecimento sobre o elo seguinte da cadeia produtiva caracterizado pelo batedor artesanal do vinho de açaí.

Por fim, tem-se expectativa que o resultado desta pesquisa possibilite que o batedor tradicional que atua em ponto de produção e venda de açaí adquira conhecimentos cuja aplicação possa fazer frente, competitivamente falando, ao novo empreendedor que está surgindo, isso ao adotar práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a eficiente gestão estratégica do ponto do açaí .

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Práticas de engenharia reversa

A indústria bélica foi a pioneira na prática da ER seguida pela indústria automobilística, de eletrônicos e à aeroespacial (SILVA, 2014). Hansen (2001) expressa que a engenharia reversa foi usada no Japão durante as décadas de 1950 e 1960 e que atualmente continua a influenciar o sistema japonês de produção. Porém, somente a partir da década do ano de 1990 é que a ER passou a ser aplicada no segmento produtivo (ABELLA et al., 1994).

A ER quando direcionada à produção de bens é voltada aos aspectos intrínsecos do produto, fato que oportuniza aperfeiçoamento das características desses e a consequente redução de custos (INGLE, 1994; MURY; FOGLIATTO, 2001). Ademais, o processo de

ER utiliza como ponto de partida um produto ou projeto já concebido, que é o caso do vinho de açaí (MURY; FOGLIATTO, 2001). Entretanto a ER tem por meta a utilização de conceitos estratégicos e inovadores a partir da desconstrução de modelos ou soluções prontas (BENEVIDES, 2015). Ainda que a engenharia reversa não conduza a inovações incrementais ela pode, ainda assim, promover o bem estar do consumidor por proporcionar maior competição por meio da redução de custos e, consequentemente, preços menores (VIZZOTTO, 2017).

Indubitavelmente, não só gestores e economistas entendem que a operacionalização da ER possibilita obtenção de informações compromissadas com a eficiência do processo produtivo (VIZZOTTO, 2017). A aplicação da ER possibilita ganhos de produtividade e essa é definida como um processo de análise realizado a partir de um sistema já existente, agilizando ou aperfeiçoando o processo de produção (CHIKOFSKY; CROSS, 1990).

No ambiente de produção quando aplicado a ER, a empresa poderá analisar os custos com base na GEC a partir de três vertentes: (i) análise da cadeia de valor; (ii) análise dos direcionadores de custos e; (iii) do posicionamento estratégico (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

A análise dos direcionadores de custos, propósito dessa pesquisa, está voltada inicialmente em identificar as atividades consumidoras dos recursos e os consequentes direcionadores de custos, o que possibilita eficiência na gestão. Ao identificar os fatores determinantes dos custos e a gestão desses, isso possibilitará que as atividades consumidoras de custos sejam gerenciadas de forma eficiente, propiciando para a empresa, nos médio e longo prazos, uma posição capaz de sobressair-se perante seus concorrentes, e com isso, gerar vantagem dentro do setor (PORTER, 2004).

2.2 Gestão estratégica de custos

O termo gestão está voltado ao processo decisório tendo como base um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, cujo propósito é garantir a missão da empresa, e esse conjunto de conceitos e princípios é denominado de modelo de gestão, cuja relevância está para a empresa como a Constituição está para o País (CRUZ, 1991; CATELLI, 2001).

Com efeito, a terminologia “estratégia” que permeia este estudo, advinda do campo militar é explicada por TZU (2016. p.30), “lutar com um grande exército sob o seu comando não é, de algum modo, diferente de lutar com um pequeno grupo....O impacto de seu exército deve ser como o de uma pedra atirada contra ovos”. Depreende-se que o termo estratégia, no contexto acima, está voltado ao combate do inimigo, já no campo empresarial substitui-se a palavra inimigo por concorrente.

Um comentário que merece destaque é o de Cardoso, Mário e Aquino (2007, p.198), quando expressam: “um comportamento estratégico provoca mudanças no ambiente e na própria entidade , seja pessoa ou a empresa, diferentes em termos de tempo. A ideia é provocar uma alteração de qual rumo seguir, para que se obtenha êxito ou uma vantagem

na competição de mercado”.

É de salientar que se estima existir mais de 3000 batedores ou produtores do vinho de açaí somente na cidade de Belém, capital do estado do Pará (ARAÚJO, 2017; FURTADO et al., 2020). Neste contexto Bartz, Staudt e Souza (2005) entendem que a gestão de custos tem sido reconhecida como uma atividade imperativa, a fim de assegurar a continuidade sustentável das empresas e, como consequência, o adjetivo estratégico passou a ser incorporado e utilizado como uma qualificação mais abrangente do termo gestão de custos.

De fato, no ambiente interno, a empresa poderá incrementar sua competitividade por meio de decisões estratégicas voltadas à gestão de produção, financeira e tecnológica com o propósito de atingir padrões de preço, qualidade e entrega competitivo com os padrões vigentes no mercado atendido pela empresa (NAKAGAWA, 2014).

A técnica de análise dos direcionadores de custos é mais uma prática que se soma àquele conjunto de instrumentos que foram desenvolvidos de forma a tornar as empresas mais efetivas quanto à gestão estratégica de custos, dentre os quais se destacam: o target cost, a análise de custos da cadeia de valor, o custeio e a gestão baseada em atividades e tempo (ABC e ATBC), o custo total de uso e propriedade (TCO), a análise dos direcionadores de custos, os custos da qualidade, análise de custos e receitas das parcerias e alianças estratégicas, custeamento por ciclo de vida, dentre outros... (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005).

2.3 Custeio baseado em atividades e tempo

Entende-se que para desenvolver de forma lógica este momento do referencial teórico, necessário conceituar custo como o consumo de recursos voltado a produção de bens ou serviços; custeio como a forma ou maneira de direcionar ao objeto de custos os fatores de produção, assim tem-se o custeio por absorção, o custeio direto ou variável, custeio ABC etc... e objeto de custeio, o produto ou serviço que se deseja mensurar os custos, que pode ser um produto, um serviço, linha de produtos, atividades ou ainda, clientes (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007).

Por oportuno, North (2018) diz existir na composição dos custos dos produtos, não só os custos de produção, por certo também existe os custos de transação. North (2018, p.55) se reporta desta maneira: “ uma vez que reconheçamos que os custos de produção são a soma dos custos de transformação e de transação, precisaremos de um novo quadro analítico microeconômico”.

Adicionalmente, Fiani (2011, p.61) diz que “todo e qualquer processo produtivo envolve transações e que para produzir um bem é necessário contratar mão de obra, matérias-primas, máquinas, energia etc...mesmo depois do bem produzido é preciso contratar transportadoras, distribuidores etc... e esses são os custos de transação necessários à produção do bem”.

Diante desta realidade é possível conceituar os custos de transação como os custos de organizar a atividade produtiva da economia (FIANI, 2011). Com o propósito de sintetizar o tema, North (2018, p.55) explica que “o custo de produção total consiste nos insumos de terra, trabalho e capital envolvidos na transformação dos atributos físicos de um bem, esse adicionados aos custos de transação como o de salvaguardar o Direito de propriedade, Direito de troca etc..”.



Figura 1. Composição do custo total : Custo de Transação adicionado ao Custo de Produção.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Figura 1 demonstra que, nos entendimentos de Fiani (2011) e North (2018), o custo total de produção é composto e decorrente da somatória dos custos de transação com os custos de produção. Nesse sentido, esses são conceitos diferentes e complementares.

Por outro lado, o Custeio Baseado em Atividades (ABC), precursor do TDABC é explicado por Nakagawa (2014, p. 29) como “um método de análise de custos, que busca rastrear os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo de recursos diretamente identificáveis com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços”.

Nesse contexto de apuração gerencial de custos é possível depreender que o Custeio ABC trata de uma metodologia desenvolvida para facilitar à análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa, e que uma atividade é definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente como o objetivo de produzir bens e serviços (NAKAGAWA, 2014).

A Figura 2 em seguida retrata a lógica do custeio ABC, onde demonstra que os recursos inicialmente consumidos são, por meio dos *cost driver's*, identificados pelas atividades e, na sequência, também por meio dos cost drivers, esses direcionam aos objetos de custos as respectivas atividades.

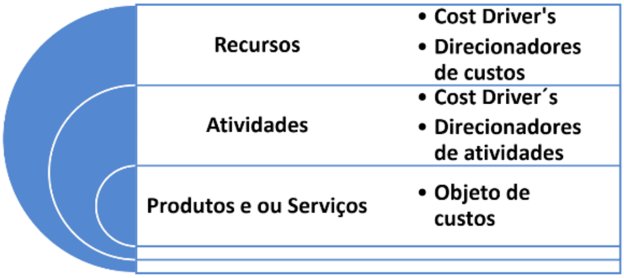


Figura 2. Lógica do Custeio ABC

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Explica-se que os direcionadores de custos descrevem o desempenho das atividades e, nesse sentido revelam as relações de causa e efeito do consumo de recursos pelas atividades, e o consumo destas pelos produtos é revelado pelos direcionadores de atividades. Assim, as medidas de desempenho das atividades são indicadas pelos direcionadores de custos, os quais revelam se elas adicionam ou não valor aos produtos (NAKAGAWA, 2014).

Com o propósito de mitigar a complexidade do Custeio ABC e proporcionar o usufruto dos benefícios gerenciais para as empresas independentemente do porte foi que Kaplan e Anderson (2007) conceberam o *Time-Driven Activity Based Costing* (TDABC) (SANCOVSCHI; SILVA 2018; BONETTI et al., 2018).

Pesquisa realizada por Keel et al., (2017), com empresas na área da saúde identificou que 39% quando aplicaram o TDABC obtiveram precisão nos custos das atividades, já 26% acusaram melhoria nas operações cotidianas e 22% disseram que o custeio TDABC é uma forma modelar compatível com a gestão complexa das atividades.

É possível destacar que a principal vantagem do Custeio TDABC quando comparado com o custeio original ABC é a simplicidade dos procedimentos e a sensível redução da onerosidade. Ademais, também ocorre quando adotado do TDABC a dispensa de criação de variáveis distintas para elaboração das estimativas de custos, já que em todos os casos a variável interveniente é o tempo consumido pela execução da atividade (BONETTI et al., 2018; PEREIRA; OLIVEIRA, 2019).

Especialmente na produção do vinho do açaí, o tempo é variável que salta aos olhos do cliente, pois, como regra, o cliente presencia a produção do vinho e, embora Kaplan e Anderson (2007) ressaltem outras capacidades além do tempo, porém o tempo como destaque é a melhor forma de mensurar a maior parte dos recursos para os quais se adota o método de custeio TDABC (PEREIRA; OLIVEIRA, 2019).

O custeio TDABC foca o custo de uma atividade através do tempo consumido por ela que converge para uma equação que determina o custo com base nas características do próprio objeto. De modo que são tais equações que tornam dispensável a distribuição dos custos indiretos às atividades e delas, aos produtos, propiciando a simplicidade e a

flexibilidade ao modelo (MOROY; NASIRI; PELÁEZ ,2014; ZAINI; ABU,2019).

Dois aspectos destacados por Martin et al. (2018) entende-se como relevantes da aplicação do TDABC : (i) cria unidades práticas integradas e; (ii) mensura resultados e gastos. Mas também é possível destacar a crítica de Sancovschi e Silva (2018) quando entendem que o TDABC tem as mesmas características dos métodos tradicionais de custeio.

O pioneirismo da aplicação do custeio TDABC na mensuração e gestão das atividades presentes nos pontos de produção e venda de açaí é destacada por Pereira e Oliveira, (2019), quanto expressam que as evidências são de que os estudos se concentram na área da saúde e prestação de serviços e que a única pesquisa da aplicação do custeio TDABC no campo do agro negócio é de origem nacional. Diante desta constatação, com esta pesquisa no segmento do agronegócio, os trabalhos começam a tomar corpo e novas formas.

2.4 O açaí

A economia do açaí está presente nas mesorregiões do Nordeste Paraense, Região Metropolitana de Belém e Marajó, no Pará e incluindo as etapas de produção agrícola e industrial, e de comércio, o movimento financeiro saltou de R$ 364 milhões para R$ 1,9 bilhão (COSTA, 2016). Neste sentido Silva (2017) explica que é um capítulo recente a entrada do açaí nos circuitos econômicos nacionais e internacionais, inclusive com um nível de retenção local da renda e criação de trabalho novo no circuito produtivo bastante notável.

A economia do consumo urbano do vinho do açaí cuja denominação científica é *Euterpe Oleracea* é um processo virtuoso alicerçado em recursos da biodiversidade amazônica, articulados ao mercado com base em relações sociais regionais e técnicas de produção e processamento formadas endogenamente, neste sentido Silva(2017) esclarece que:

> A formação deste setor permitiu, uma vez consolidada a importância do açaí do mercado regional, que houvesse a articulação do produto à exportação, sem o processo típico de mobilização externa e inserção frágil de produtos regionais amazônicos em mercados externos, tão conhecida na história econômica da Amazônia.

Neste cenário é possível destacar que é uma economia com reconhecida importância estratégica para um desenvolvimento sustentável e inclusivo. No seu lado rural, está amplamente baseada em formas camponesas de manejo de recursos ecossistêmicos e sistema agroflorestais; no lado industrial, fortemente ancorada em pequenas e médias empresas e capacidades locais como o batedor artesanal do vinho de açaí (BRONDIZIO, 2010; COSTA, 2016; SILVA, 2017).

Do fruto açaí, tem-se como principal produto a polpa do açaí ou vinho de açaí, cujo consumo na capital paraense é expressivo e estima-se que só na capital paraense se tenha

aproximadamente três mil batedores artesanais de açaí e a quantidade consumida diária da polpa do açaí seja de 20 mil litros (ARAÚJO, 2017).

Contexto que permite expressar que a produção de polpa ou vinho de açaí na Região Amazônica tem-se feito, há muito, artesanalmente, por estruturas produtivas com escalas compatíveis com a força de trabalho de uma família, a que se denominam, no cenário regional como de “batedores de açaí”. São milhares os “batedores de açaí”, que nas sedes dos municípios da região abastecem um mercado fiel e ávido. (COSTA; FERNANDES;CRISPIM, 2018).

Esses pequenos empreendedores, em maioria não formalizados, são os batedores artesanais de açaí, que são microempresários os quais exercem suas atividades em cenário geralmente familiar e que compram o fruto açaí de intermediários e vendem a polpa ou vinho de açaí diretamente ao consumidor final. Estes estão localizados nos mais diversos municípios do Pará (ARAÚJO, 2017).

Diante do contexto de atuação do microempreendedor do vinho do açaí, objeto desta pesquisa, entende-se necessário descrever o *locus* de atuação dos pesquisados, ou seja, a região central do município do Acará, a cidade denominada de Acará localizada as margens de caudaloso rio, também do mesmo nome, o qual sofre influência direta do Oceano Atlântico, obedecendo, neste sentido, fluxo de marés.

2.5 O Município e a cidade do Acará

O município do Acará, terra natal dos autores, é parte da Mesorregião do Nordeste Paraense especificamente da Microrregião de Tome-Açu. Possui uma área de 4.344 km² e se distancia cerca de 100 quilômetros de Belém, capital do Estado do Pará. Atualmente, tem uma população de aproximadamente 55 mil habitantes (ACARÁ.PA.GOV.BR, 2021).

Para se chegar à sede do município, a cidade do Acará, existe a opção de transporte rodoviário e hidroviário. Pelo itinerário mais comum que é o rodoviário o município é servido pela Rodovia Estadual PA-252, que liga à BR 010, na cidade de Mãe do Rio, e com a cidade de Moju, e se prolonga até à cidade de Abaetetuba (ACARÁ.PA.GOV.BR, 2021).

Destaca-se que o município, ao longo de sua história, recebeu imigrantes japoneses os quais passaram a se dedicar ao cultivo da pimenta do reino e, gradativamente, passaram a apreciar e consumir o vinho do açaí. Além do açaí, outros produtos também fazem parte da economia do município como o dendê, carne bovina, madeira, produtos granjeiros e frutas diversas (ACARÁ.PA.GOV.BR, 2021).

3 | PROCESSO METODOLÓGICO

Ao entender que pesquisa é um procedimento racional e sistemático cujo objetivo é proporcionar respostas ao problema proposto (GIL, 2010) busca-se, nesse sentido identificar as práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda de açaí quando adotado o

Custeio Baseado em Atividades e Tempo, portanto se está diante de uma pesquisa que, segundo sua finalidade é classificada por Gil (2010), como Pesquisa Aplicada já que está voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica que é o batedor artesanal atuando em seu *locus* de trabalho.

Em relação aos objetivos mais gerais, recorre-se mais uma vez a Gil (2010), quando diz que as Pesquisas Exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, com o propósito de torna-lo mais explícito e isso ocorre quando se busca evidenciar as práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda de açaí, isso quando adotado o TDABC.

Quanto ao método empregado e ao ser considerado, a abordagem teórica, o ambiente de pesquisa, as técnicas de coletas e análise de dados, se está diante de tipologia de pesquisa denominada de Levantamento de Campo ou *survey*, pois os batedores artesanais de açaí atuantes na cidade de Acará foram questionados quanto ao consumo de recursos pelas atividades presentes na produção do vinho do açaí, com isso evidenciaram as práticas de engenharia reversa que propiciaram análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda do vinho.

Entende-se estar diante de uma pesquisa qualitativa, nesse sentido, Yin (2016) destaca características das pesquisas qualitativas as quais estão sinérgicas a este estudo: (i) estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; (ii) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem, (iii) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social e econômico do homem.

Em relação a coleta dos dados foi possível observar ainda que, a partir do 13 questionado, as respostas já não mais contribuíam para que a pesquisa trouxesse algo de novo ou que permitisse maiores abstrações dos questionados e, deste modo, se repetiam, assim a pesquisa realizada no mês de março e abril de 2021 limitou-se ao questionamento de 15 batedores artesanais atuantes na cidade de Acará-Pará-Brasil.

4 I ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como o título explica, nesta fase da pesquisa serão descritos os dados coletados no levantamento de campo e, em seguida, analisados sob a luz do referencial teórico que subjaz esta investigação. Esclarece-se ainda que, parte dos dados levantados são primários e, neste sentido, nem sempre existe referencial teórico que os alicerce.

4.1 Dados gerais dos batedores

Nome ou Cognome	Idade	Instrução	Quantos componentes familiares trabalham no ponto
Zé Maria	50 anos	fundamental	1
Forte	57 anos	fundamental	2
José	54 anos	médio	3
Márcio	27 anos	médio	3
Mendes	69 anos	não estudou	2
Johni	29 anos	médio	3
Raimundo	71 anos	fundamental	2
Edvaldo	48 anos	fundamental	3
Francisco	54 anos	não estudou	2
Adilson	38 anos	médio	6
Walter	52 anos	fundamental	1
Benedita	72 anos	não estudou	1
Cristina	38 anos	fundamental	3
Não se identificou	Não disse	fundamental	3
Açaí do Pitbul	30 anos	médio	2

Quadro 1. Dados Gerais sobre os batedores.

Fonte: Dados coletados em campo, 2021.

Depreende-se do Quadro 1 que nem todos os questionados ficaram à vontade para fornecer seus nomes, fato que foi respeitado pelos questionadores. Abstrai-se também que o batedor possuidor de menor idade possui 27 anos e o de maior tem 72 anos, de modo que é uma atividade que não registra a presença de jovens com idade entre 15 e 25 anos. Em relação a instrução 46% possui o nível fundamental; 34% cursaram até o ensino médio e 20% não tiveram oportunidade de frequentar os bancos escolares. Por fim, a média de trabalhadores de uma mesma família nos pontos de produção e venda do açaí é de 2 pessoas.

Grande parte relacionada aos dados gerais dos batedores que foi encontrada na pesquisa de campo, especialmente o fato da atividade não ser atrativa para a juventude e o nível de instrução em que prevalece o ensino fundamental, além de que a atividade envolve, em média, 2 elementos do mesmo clã o que está sinérgico aos resultados das pesquisas de Costa, (2016) e Furtado et al., (2020). Diante do que se identificou, a atividade do batedor de açaí não é atrativa para a juventude, os batedores no máximo cursaram até o ensino médio e é uma atividade em que parte da família é envolvida

4.2 Dados sobre a atividade de produção do vinho

Nome ou Cognome	Local de aquisição das rasas	Vr da rasa no verão amazônico R$	Vr da rasa no inverno amazônico R$	Utensílios E vida útil	Processadora e vida útil	Fases do Processo produtivo	Horas diárias de trabalho
Zé Maria	Cidade	50,00	110,00	Bacias, copo baldes etc.. 2 anos	R$ 2.000,00 2 anos	Peneira, branqueamento, lavagem, batida do vinho	8
Forte	Cidade	50,00	250,00	Máquina, branqueadora e tanque 6 anos	R$ 2.200,00 2 anos	Esteira, lavagem com cloro, branqueamento, despolpar e embalar	9
José	na feira	50,00	180,00	Basquetas,peneiras, baldes etc.. 2 anos	R$ 2.000,00 2 anos	Lavagem, Branqueamento batida	12
Márcio	fornecedores	50,00	220,00	Máquina, liteira, filtros etc. 2 anos	R$ 1.300,00 2 anos	Lavagem, branqueamento, produção e venda	7
Mendes	Cidade	50,00	120,00	Máquina, bacia, tanques 2 anos	R$ 2.000,00 2 anos	Peneiramento, lavagem, Branqueamento, batida	8
Johni	Cidade	50,00	200,00	Bacias, baldes, litro etc 2 anos	R$ 3.500,00 5 anos	Higienização, branqueamento, 2 lavagens e batida	5
Raimundo	Cidade	80,00	100,00	Bacia, litro, baldes, máquinas etc 2 anos	R$ 2.500,00 5 anos	Peneira, branqueamento, lavagem, batida	8
Edvaldo	Cidade	60,00	220,00	Tanque, branqueadora, litros 2 anos	R$ 2.500,00 3 anos	Higienização, batida e venda	8
Francisco	Cidade	50,00	180,00	Litros, máquinas etc.. 2 anos	R$ 2.200,00 3 anos	Higienização, batida e venda	4
Adilson	Cidade e produtor	50,00	200,00	Máqinas, bacias, camburão 2 anos	R$ 1.700,00 4 anos	Higienizaçãp, produção e venda	6
Walter	Cidade	70,00	150,00	Máquinas, bacias, litro, filtro 2 anos	R$ 2.800,00 3 anos	Higienização, produção e venda	8
Benedita	Cidade	50,00	200,00	Máquina, bacia, litro 2 anos	R$ 1.500,00 2 anos	Higienização, produção e venda	5
Cristina	Cidade	50,00	150,00	Máquina, peneira, vasilhas etc.. 2 anos	R$ 1.200,00 3 anos	Higienização, produção e venda	8

Não se identificou	**Cidade**	**50,00**	**230,00**	**Máquinas, peneira, bacias, litros 2 anos**	**R$ 2.500,00 3 anos**	**Higienização, produção e venda**	**6**
Açaí do Pitbul	**Cidade**	**60,00**	**180,00**	**Máquinas, copos, bacias 2 anos**	**R$ 2.000,00 3 anos**	**Higienização, produção e venda**	**8**

Quadro 2. Dados Gerais sobre a atividade de produção.

Fonte: Dados coletados em campo, 2021.

Depreende-se das informações dos questionado e sintetizadas no Quadro 2 que na cidade Acará existe um local fixo onde vendedores e compradores transacionam as rasas, as quais possuem dois preços, um para o verão amazônico que vai do período de junho aos meados do mês de dezembro, fase em que o preço médio da rasa é R$ 55,00 e outro, entre os meados do mês de dezembro até o mês de maio do ano seguinte cujo preço médio é em torno de R$ 180,00. Este fenômeno de escassez da matéria prima no período invernoso e consequente acréscimo de preços ocorre em função das forte e constantes chuvas e da renovação natural da floresta amazônica (ARAÚJO, 2017; FURTADO et al., 2020).

Depreende-se no processo de produção e venda do vinho do açaí, a presença de diversos utensílios como bacias, copos, baldes etc. os quais possuem vida útil em torno de 2 anos, porém a processadora do fruto se destaca com o custo médio de aquisição de R$ 2.100,00 e vida econômica em torno de 3 anos. Sintetiza que o processo produtivo possui três fases distintas e sucessivas: (i) higienização do fruto; (ii) processamento do caroço ou produção do vinho e ; (iii) venda. Os pontos possuem em média 7 horas de trabalho ininterruptos, porém, as fases do processo de higienização e produção do vinho ocorre até as 14 h e a partir deste horário ocorre, na maioria dos casos, somente a venda do vinho (COSTA, 2016; ARAPUJOO, 2017; FURTADO et al 2020).

Identificou-se ocorrência de custos necessários às atividades de produção do vinho e estas, não necessariamente no espaço físico produtivo, as quais Fiani (2011) entende ser os custos de organizar a atividade produtiva da economia.

4.3 Custos de Transação

Nome ou Cognome	V. Alvará	V. Imposto MEI	V. Descarte do caroço	Periodicidade e valor da reforma
Zé Maria	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual – R$ 1.000,00**
Forte	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual – R$ 1.000,00**
José	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 500,00**
Márcio	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 4.000,00**
Mendes	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 3.000,00**
Johni	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 1.000,00**

Raimundo	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 1.000,00**
Edvaldo	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 1.000,00**
Francisco	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 1.500,00**
Adilson	**R$ 35,00 /ano**	**R$ 60,00 p/mês**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 800,00**
Walter	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual R$ 5.000,00**
Benedita	**Não pago**	**Não formalizado**	**Não descarta**	**Anual – R$1.000,00**
Cristina	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual – R$ 1.000,00**
Não se identificou	**Não pago**	**Não formalizado**	**20,00 p/semana**	**Anual – R$ 1.000,00**
Açaí do Pitbul	**Não pago**	**Não formalizado**	**Não descarta**	**Anual – R$ 2.500,00**

Quadro 3 . Custos de transação.

Fonte: Dados coletados em campo, 2021.

Depreende-se do Quadro 3 que, somente um batedor questionado declarou pagar em periodicidade anual o valor de R$ 35,00 para a Prefeitura do município sob o título de Alvará de Localização, e este também é o único devidamente formalizado que paga o imposto para a União sob o título de Microempreendedor Individual (MEI) onde infere-se que o batedor que atua na informalidade não paga o Alvará para a Prefeitura.

Quanto ao descarte do caroço utilizado na produção do vinho, o valor declarado é de R$ 20,00 por semana. A valor médio desembolsado com reforma e na periodicidade anual é de R$ 1.700,00. Ademais, cada ponto de produção e venda de açaí tem tamanho e peculiaridade diferente dos outros, realidade que impede a generalização dos valores apurados, mas possibilita aproximação.

Esses impactos financeiros compromissados com a estrutura físico-operacional e necessários para à atividade do batedor de açaí, que em princípio se pode pensar inexistir conexão com a produção do vinho do açaí, são os custos voltados a organização da atividade produtiva, qual seja, os custos de transação (FIANI, 2011; NORTH, 2018). Em seguida são descritos os custos de produção, ou aqueles voltados diretamente ao espaço produtivo do vinho.

Nome ou Cognome	**nº de rasas adquiridas diariamente quantidade produzia de vinho p/dia**	**diária do batedor/ diária do auxiliar R$**	**consumo água energia elétrica R$**	**consumo plásticos e materiais de higiene R$ dia**	**consumo de luvas e uniformes por mês**	**consu-mo touca por mês**	**vr móveis vida eco-nômica**	**fogão branquea-dora botijão R$ mês**
Zé Maria	**1 – 30 litros**	**30,00/20,00**	**8,00/100,00**	**15,00/5,00**	**16,00/5,00**	**não usa**	**-**	**usa carvão**
Forte	**2-60 litros**	**60,00/60,00**	**15,00/600,00**	**13,00/7,00**	**20,00/ não**	**não usa**	**1.700,00 1 ano**	**$ 2.000,00 branq**
José	**2-60 litros**	**50,00/10,00**	**20,00/400,00**	**6,00/3,00**	**6,00/5,00**	**7.00**	**-**	**$ 2.000,00 branq**

Márcio	**2-60 litros**	**100,00/50,00**	**poço /300,00**	**5,00/2,00**	**não/não**	**30,00**	**-**	**$ 2.000,00 branq**
Mendes	**1-30 litros**	**não/não**	**10,00/600,00**	**5,00/2,00**	**não/não**	**não usa**	**-**	**fogão 200,00 botijão 95,00**
Johni	**6-180 litros**	**50,00/30,00**	**poço/170,00**	**5,00/3,00**	**não/não**	**não usa**	**-**	**ferro**
Raimundo	**2-60 litros**	**50,00/30,00**	**8,00/250,00**	**5,00/3,00**	**não/8,00**	**10,00**	**-**	**carvão**
Edvaldo	**1-30 litros**	**30,00/não**	**15,00/70,00**	**10,00/3,00**	**não/6,00**	**25,00**	**-**	**ferro**
Francisco	**2-60 litros**	**70,00/não**	**8,00/180,00**	**10,00/3,00**	**não/ não**	**10,00**	**-**	**ferro**
Adilson	**12-360 litros**	**50,00/30,00**	**15,00/600,00**	**8,00/6,00**	**70,00/não**	**25,00**	**-**	**fogão 200,00 botijão 95,00**
Walter	**2-60 litros**	**40,00/não**	**poço/não**	**8,00/3,00**	**não/não**	**16,00**	**-**	**carvão**
Benedita	**1-30 litros**	**50,00/não**	**8,00/200,00**	**8,00/2,00**	**não/não**	**25,00**	**-**	**ferro**
Cristina	**2-60 litros**	**30,00/não**	**12,00/280,00**	**10,00/3,00**	**não/6,00**	**não usa**	**-**	**$ 2.000,00 branq**
Não se identificou	**6-180 litros**	**35,00/30,00**	**8,00/120,00**	**12,00/3,00**	**não/6,00**	**20,00**		**$2.000,00 branq**
Açaí do Pitbul	**15-450,00**	**30,00/20,00**	**poço/150,00**	**5,00/6,00**	**6,00/não**	**35,00**	**-**	**ferro**

Quadro 4 . Custos de Produção.

Fonte: Dados coletados em campo, 2021.

Depreende-se do Quadro 4 que 1 rasa produz 30 litros do vinho e que o valor médio pago como diária ao batedor é de R$ 45,00 e em relação ao auxiliar do batedor, o valor médio da diária está em torno de R$ 30,00 embora 40% dos batedores não possui auxiliar. Quanto ao consumo de água, o valor médio mensal é de R$ 12,00 e aproximadamente 25% possui poço artesiano e deste modo, não desembolsa valor sob o título de consumo de água.

O consumo de energia elétrica tem o valor médio mensal em torno de R$ 280,00. Os plásticos que acondicionam o vinho para venda ao cliente têm o valor médio diário em torno de R$ 8,00. Por outro lado, o valor médio desembolsado diariamente sob o título de material de limpeza é aproximadamente de R$ 3,00.

Em relação ao uso de luvas na produção do vinho, observou-se que 65% não as usa e os 35% restante acusam que o valor do consumo médio mensal é n valor de R$ 30,00. Quanto ao uniforme, 40% usam, porém o que os questionados entendem por uniforme é uma camisa, bata ou avental branca e o valor médio mensal desembolsado é no valor de R$ 6,00. Em relação a touca, observou-se que 30% usa boné que segura o cabelo e 70% usa touca cujo consumo médio mensal atinge o montante de R$ 20,00.

O microempreendedor do açaí não possui registro que possa apontar os valores desembolsados na estrutura física do imóvel e a consequente posterior reforma. Porém somente um batedor declarou que desembolsa em torno de R$ 1.700,00 na reforma anual do ponto.

Para aquecimento da água na atividade de higienização 35% usa a máquina

branqueadora cujo valor de aquisição está em torno de R$ 2.000,00 e vida útil de 5 anos. 30% dos batedores usa o objeto pontiagudo denominado de ferro, este não recomendado pelas autoridades sanitárias face a possibilidade de choque elétrico quando ao contato com a água, porém o custo médio é de R$ 300,00 para uma vida útil estimada de 3 aos. O aquecimento por meio de fogão artesanal de argila e com o uso do carvão vegetal é adotado por 30% dos batedores e em torno de 5% utiliza o fogão no valor médio de R$ 200,00 com vida útil estimada de 3 anos e abastecido por botijão de gás (GLP) cujo consumo é mensal e este custa R$ 95,00.

Na sequência da pesquisa será apurado o custo das três atividades que se destacaram na produção do açaí : (i) Higienização; (ii) Produção do vinho e; (iii) Venda quando adotado o TDABC.

5 I CUSTO DAS ATIVIDADES QUANDO ADOTADO O TDABC

O Quadro 5 irá sintetizar a apuração do custo de cada uma das três atividades quando adotado o TDABC sobre os custos de transação. As atividades levantadas e o tempo de realização de realização de cada uma são: (i) Higienização do caroço – 2 h; (ii) produção do vinho – 2 h e; (iii) venda – 3 horas, de modo que totaliza 7 horas de trabalho.

ATIVIDADES	TEMPO	DIRECIONADORES DE CUSTOS	TOTAL	%
1.Higienização	2 h	**1.1 MEI** – R$ 60,00 m : 25 d = R$ 2,40 p/dia: 24h = R$ 0,10 p/h x 7 h = 0,70 **1.2 Alvará** – R$ 35,00 p/ano :12 m= R$2,91 p/m: 25 dias= 0,12p/d : 24h = R$0,0048 p/h x 7 h = R$ 0,03	R$ 0,70 R$ 0,03	21 1
2.Produção	2 h	2.1- **Descarte do caroço**= R$ 20,00/semana: 6 dias= R$3,33 p/dia:24 h= R$ 0,14 p/h x 7 h= R$ 0,97	R$ 0,97	29
3.Venda	3 h	3.1 **Reforma** = R$ 1.700,00 p/ano : 12 meses = R$ 141,66 p/mês: 25 dias= R$ 5,66 p/ dia: 24 h=R$ 0,24 p/h x 7 h = R$ 1,6	R$ 1,66	49
TOTAL.....	**7 h**	**Custos de Transação p/hora/dia trabalho**	**R$ 3,36**	**100%**

Quadro 5. Apuração dos custos de transação quando adotado o TDABC.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Infere-se do Quadro 5 que os direcionadores relevantes dos custos de transação mensuradas por meio do TDABC são: a reforma do ponto de produção e venda, descarte do caroço e o Imposto MEI. Estas atividades devem ser gerenciadas pelos batedores e, de maneira especial, a reforma do imóvel e o descarte dos caroços, onde ações de terceirização ou gerenciar a obra de reforma do imóvel acrescida da gestão do descarte do caroço, bem como reaproveitar ou dar outra utilidade ao caroço deve ser foco ao batedor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; PORTER,2004; BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005; NAKAGAWA, 2014).

O Quadro 6 irá sintetizar a apuração do custo de cada uma das três atividades quando adotado o TDABC sobre os custos de produção.

ATIVIDADES	**TEMPO**	**DIRECIONADORES DE CUSTOS**	**TOTAL**	**%**
1.Higienização	2 h	1.1**Consumo de água** = R$ 12,00/m : 25 dias = R$ 0,48 p/d: 24 h = R$ 0,02p/h x 7 h de trabalho= R$0,14. 1.2 **Branqueadora** = R$ 2.000/5 anos: 5 = R$ 400,00/ano: 12 m= R$ 33,33 p/m : 25 dias = R$ 1,33 p/dia: 24 h = R$ 0,055 p/h x 2 h de trabalho = R$ 0,11. 1.3 **Material de higiene** = R$ 3,00/dia : 7 h = R$ 0,43 p/h x 7 h = R$ 3,00	R$ 0,14 R$ 0,11 R$ 3,00	0,24 0,19 5,12
2.Produção	2 h	2.1 **Rasas do fruto** = 1 x R$ 55,00 : 7h = R$ 7,86/ h x 2 h = R$ 15,71/ 2 h.	R$ 15,71	26,85
		2.2 **Diária do batedor** = R$ 45,00 : 7 h = R$ R$ 6,42 p/h x 2 h = R$ 12,85.	R$ 12,85	21,95
		2.3 **Diária do Auxiliar** = R$ 30,00: 7 h = R$ 4,28 x 2h = R$ 8,57.		
		2.3 – **Consumo de luvas** R$ 30,00/m : 25 dias = R$1,20 p/d : 24 h = R$ 0,05 p/h x 2 h = R$ 0,10 p/ 2 h	R$ 8,57 R$ 0,10	14,64 0,17
2.Produção	2 h	2.4 **Consumo de uniformes** R$ 6,00 p/m : 25 dias=R$ 0,24p/d : 24 h = R$ 0,01 p/h x 7 h = R$ 0,07 p/7 h	R$ 0,07	0,12
		2.5 **Consumo de energia elétrica** R$ 280,00p/m : 25 d = R$ 11,20 p/d : 24 h = R$ 0,47 p/h x 7 h = R$ 3,26	R$ 3,26	5,57
		2.6 **Consumo de toucas** R$ 20,00 p/m : 25 dias = R$ 0,80 p/d : 24 h = R$ 0,033 p/h x 7 h = R$ 0,23 p/ 7 h	R$ 0,23	0,39
		2.7 **Consumo de plásticos** = R$ 8,00 p/dia: 24 h = R$ 0,33 p/h x 2 h = R$ 0,67	R$ 0,67	1,14
3.Venda	3 h	3.1 **Diária do Auxiliar** = R$ 30,00: 7 h = R$ 4,28 x 3h = R$ 12,84. 3.2 **Consumo de plásticos =** R$ 8,00 p/d : 24 h = R$ 0,33 p/h x 3 h = R$ 0,99	R$ 12,84 R$ 0,99	21,93 1,69
TOTAL.....	**7 h**	**Custos de produção p/hora/dia trabalho**	**R$ 58,54**	**100 %**

Quadro 6. Apuração dos custos de produção quando adotado o TDABC.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Do Quadro 6 depreende-se que alguns direcionadores de custos são transversais às atividades, pois o levantamento de campo identificou que o consumo de recursos com plásticos e a diária do auxiliar, já que este leva, em algumas situações, o vinho até o cliente, incorrem tanto na atividade de produção como de venda. Ademais, por questões de prudência na apuração dos custos das atividades, considerou-se o custo da rasa no verão

amazônico.

Observa-se que os direcionadores de custos que apontam maior consumo de recursos, portanto, são relevantes para esta análise (NAKAGAWA, 2014) são os relacionados à aquisição das rasas e as diárias dos batedores e auxiliares, portanto merecedores de ações de gestão e, nesse sentido resgata-se Ingle (1994); Mury e Fogliatto, (2001) quando dizem que a Engenharia Reversa direcionada à produção e voltada aos aspectos intrínsecos do produto oportuniza o aperfeiçoamento das características desses e a consequente redução de custos.

O cenário do parágrafo anterior também resgata Bartz, Staudt e Souza (2005), quando entendem que a gestão de custos tem sido reconhecida como uma atividade imperativa, a fim de assegurar a continuidade sustentável das empresas e, como consequência, o adjetivo estratégico passou a ser incorporado e utilizado como uma qualificação mais abrangente do termo gestão de custos.

Por fim, a adoção do custeio TDABC na mensuração das atividades voltadas à produção do vinho do açaí, onde a variável presente é o tempo de produção e venda que incorrem no ponto é eficaz, já que a variável interveniente é o tempo consumido pela execução da atividade (BONETTI et al., 2018; PEREIRA; OLIVEIRA, 2019).

6 | CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como propósito evidenciar as práticas de engenharia reversa por meio da análise das atividades para a gestão estratégica de custos do ponto de produção e venda de açaí tendo como locus de coleta de dados o município do Acará – estado do Pará - Brasil, isso quando adotado o TDABC.

A coleta de campo identificou que os batedores, como regra geral, exercem três atividades: (i) higienização do caroço; (ii) produção do vinho e; (iii) venda. A teoria que alicerçou esta pesquisa aponta que na produção do açaí existe os custos de transação necessários ao exercício do negócio e os de produção, estes necessários a produção do vinho do açaí.

Quando aplicado os fundamentos da Engenharia Reversa direcionado à produção e voltado aos aspectos intrínsecos do produto açaí, tudo alicerçado na mensuração por meio do custeio TDABC, observa-se oportunidade de gestão do ponto de produção e venda do açaí possibilitando, desta maneira, o aperfeiçoamento das características desses e a consequente redução de custos.

Em relação aos custos de transação, os direcionadores de custos ou de atividades que se destacam como merecedores de ações de gestão foram os relacionados a reforma imobiliária do ponto e o voltado ao descarte do caroço. Por outro lado, em relação aos custos de produção destacaram-se o custo da matéria prima e os valores das diárias dos batedores e auxiliares de produção.

Como limitação a esta pesquisa, é possível destacar que a matéria prima, caroço

do açaí, materializada pela transação por meio de rasas (termo mais comum) paneiros ou basquetas possui dois custos, uma para a fase chuvosa da Amazônia (inverno amazônico) e outro para a fase menos chuvosa (verão amazônico), porém e independente da sazonalidade esta pesquisa não tem seus resultados significativamente alterados.

Sugere-se novas pesquisas cujo *locus* seja outro município da região Amazônica que não o município do Acará, e tendo como artefato mensurador o custeio TDABC com o objetivo de comparar os resultados, fato que poderá ratificar se as práticas de engenharia reversa na gestão dos pontos de produção e venda do açaí permite que os custos advindos dos direcionadores serão os mesmos que mais se destacarem nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABELLA, R. J.; DASCHBACH, J.; McNICHOLS, R. J. Reverse engineering industrial applications. **Computers and Industrial Engineering**. v26. n2. P381-385,1994.

ALVES, L.B.; SILVA, C.E.S.; MELLO, C.H.P. Análise da utilização do technology roadmapping como meio de seleção de produto de referência para a engenharia reversa. **Gestão & Produção**. v.18, n.1, 2011.

ARAÚJO, D. do. N. As perspectivas de competitividade dos batedores artesanais de açaí com selo 'açaí bom'. **Anais**... 1º SIMPÓSIO SOBER NORTE, Belém – Pará, 22 e 23 de Junho. 2017.

ARONSON, R. B. Forward thinkers take to reverse engineering. **Manufacturing Engineering.** v117. n5. p.34 – 44. Nov,1996.

BARTZ. D.; STAUDT, T.; SOUZA, M.A. Gestão Estratégica de Custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos de concorrentes . **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** , v.2, n.3:p.167-175, set/dez 2005.

BENEVIDES, L.A. Os Direitos de propriedade intelectual em face da Engenharia Reversa**. Revista do Direito Mackenzie**. v. 8, n. 1, p. 51-68, 2015.

BONETTI, E., et al. Custos de produção e rentabilidade da soja e do milho: estudo de caso comparativo em propriedade rural familiar com utilização do TDABC. **Revista Agropampa**. v. 3, n.1/2, jan./dez, 2018.

BRONDIZIO, E. S. The Amazonian caboclo and the açaí palm: forest farmers in the global market. New York: **The New York Botanical Garden Press**, 2010.

CARDOSO, R.L.; MÁRIO, P.do C.; AQUINO, A.C.B. de. **Contabilidade Gerencial**: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica-GECON (Coordenador)- 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAIS et al. Interação universidade-empresa: análise de caso de duas universidades brasileiras. Disponível em: https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/. Acesso em 30 abr 2021.

CHIKOFSKY, J. E.; CROSS, J. H.. Reverse Engineering and Design Recovery: a taxonomy. **IEEE Software**, v.7, n.1; p.13-17, 1990.

COSTA, F. de A. O açaí do Grão Pará: Arranjos Produtivos e Economia Local – Estrutura e Dinâmica. (1995-2011). **Tese** (Professor Titular). Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA). Universidade Federal do Pará (UFPA). Belém – PA, 2016.

______.; FERNANDES, D.A.; CRISPIM, C.N.S. Constituição, Situação e Dinâmica de Arranjos Produtivos Locais: O Caso do APL de Açaí na Região do Grão-Pará (2002 a 2010). Análise Econômica, Porto Alegre, v. 36, n. 69, p. 109-137, mar. 2018.

COSTA, S.A.; MORGAN B. F. Contribuição da teoria ator-rede para compreensão do paradoxo da Gestão Estratégica de Custos. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo v.10, n.2 p. 132-152 mai - ago. de 2017.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Strategic Costing and Financial Reporting. **Management Accounting**: Official Magazine of Institute of Management Accountants, v. 80, n. 4, p. 14, out 1998.

CRUZ, R.I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1991.

DAMOULIS, G. L. **Análise do processo de conformação de chapas utilizando simulação computacional e engenharia reversa como ferramentas integradas no desenvolvimento e construção de estampos automotivos**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

FACHINI, G.J.; SPESSATO, G.; SCARPIN, J.E. Utilização do time-driven activity-based costing como métrica do custo de processamento de pedidos de vendas. **Anais** ... XXVI Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil, nov. 2019.

FIANI, R. **Cooperação e Conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FURTADO et al. Fatores determinantes na formação de preço do litro do açaí. **Anais** ...XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo: Jul de 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

GUEDES, F. N; MELLO, C.H.P.; SILVA, C.E.S.; JÚNIOR, J.A.C.G.; XAVIER, A. F.; Projeto conceitual de componentes de um forno industrial por meio da integração entre a engenharia reversa e o DFMA. **Gest. Prod**. v.17 n.3. São Carlos, 2010.

HANSEN, D. L. Technological change and development: conceptual considerations. **Revista Eletrónica Internacional de Economía de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación**,v III, n.1:p.56-92. 2001.

INGLE, K. A. **Reverse Engineering**. Lexington: McGraw-Hill, , 240p.1994.

JURAS, A. Strategic management accounting - what is the current state of the concept? **Economy Transdisciplinarity Cognition**, Bacau, v. 17, n. 2, p. 76-83, 2014.

KEEL, G. et al. Time driven activity-based costing in health care: a systematic review of the literature. **Health Policy**, v. 121, n.7, 2017.

MARTIN, J. A. et al. Using time-driven activity-based costing as a key component of the value plataform: a pilot analysis of colonscopy, aortic valve replacement and carpal tunnel release procedures. **Journal Clinical Medical Residence**, v. 10, n.4, 2018.

MELLO, C.H.P.; TOLEDO, F. O.; AKAGI, D. A.; JÚNIOR, J. H. C. G.; XAVIER, A. F. Reprojeto de um dispositivo eletromecânico em uma abordagem de engenharia reversa integrada ao projeto para manufatura e montagem e à prototipagem rápida. **Production**. v.21, n.4:p.620-633. 2011.

MONROY, C. R., NASIRI, A. e PELÁEZ, M. A. Activity-based costing, time-driven activity based costing an lean accounting: differences among three accounting systems' approach to manufacturing. **Annals** of Industrial Engineering, 2012, London, 2014.

MURY, L.G.M.; FOGLIATTO, F.S. Adaptação de produtos para mercados diferenciados a partir da engenharia reversa. **Production**. v.11 n.2 São Paulo Jul - Dec. 2001.

NAKAGAWA, M. **ABC Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo. Ed. Atlas. 2014.

NIXON, B.; BURNS, J. The paradox of strategic management accounting. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 229-244, 2012.

NORTH, D.C. **Instituições, Mudança Institucional e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Três Estrelas, 2018.

PECCEI, M. Want to grow the top line? Manage costs better. **TheJournal of Business Strategy**, Boston, v.25, n.3, p.35-39. 2004.

PEREIRA, F.I.; OLIVEIRA, M.E.A. de. Agro-chain do Chuchu: sua Configuração, Formação de Rede e Coordenação com Base no Sistema de Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC). **Anais**... XXVI Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil, 11 a 13 de nov de 2019.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DO ACARÁ. O novo tempo chegou. Disponível em Prefeitura Municipal de Acará — Site oficial da Prefeitura Municipal de Acará (acara.pa.gov.br). Acesso em 01 de mai de 2021.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produto**: uma referência para a melhoria do processo.1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMUELSON, P.;SCOTCHMER, S. The Law and Economics of Reverse Engineering. **The Yale Law Journal**, New Haven, v.111, n.7: p.1575-1664, 2002.

SANCOVSCHI, M.; SILVA, A. H. C. Algumas considerações sobre a natureza do time-driven activity-based costing. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, jan./abr., 2018.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Tradução Luiz Orlando Lemos. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, D. É. N. **O design industrial e as engenharias**: uma possibilidade de integração por intermédio da engenharia reversa. Tese (Doutorado em Design). Universidade Estadual Paulista. Bauru, 2014.

SILVA, H. **Socialização da natureza e alternativa de desenvolvimento na Amazônia Brasileira**. 2017. 267 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

SOUZA, A. A.; MARENGO, S.A.; JAROSESKI, S. Adoção de práticas de Gestão Externa de Custos: Um estudo Multicaso em empresas da Região da Serra Gaúcha, **Revista Universo Contábil**. v. 8, n. 2, 2012.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Pé da Letra, 2016.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

VIZZOTTO, M. J. **Gestão estratégica de custos e desempenho econômico – financeiro** : um estudo nas empresas metalmecânicas, automotivas e eletroeletrônicas da Serra Gaúcha. Dissertação (Mestrado em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2017.

ZAINI, S. N. A.B. M. e ABU, M. Y. A review on time-drive activity-based costing system in various sectors. **Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology**. n. 2, mar., 2019.

CAPÍTULO 16

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Data de aceite: 01/02/2022

Mônica Stormowski
Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações (URI), Bacharel em Administração (SETREM), Bacharel em Ciências Contábeis (FEMA)
Nova Candelária -RS
https://orcid.org/0000-0003-3186-0567

Adelino Pedro Wisniewski
Especialista em Administração Pública e Gestão de Cidades - Anhanguera Educacional S/A, Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
http://lattes.cnpq.br/1336121956874893

Anderson Pinceta
Mestre em Gestão Estratégica de Organizações (URI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Três de Maio – RS
https://orcid.org/0000-0001-8747-5030

Antonio Roberto Lausmann Ternes
Mestre em Engenharia da Produção (UFSM)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Giruá – RS
https://orcid.org/0000-0003-4464-9007

Denise Felber Chaves
Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI) Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
https://orcid.org/0000-0002-7993-8645

Janice Walter
Mestra em Desenvolvimento - UNIJUI
Bacharel em Administração/Comércio Internacional - FEMA. Especialista em Gestão de Pessoas - UNINTER
Santa Rosa/RS
http://lattes.cnpq.br/0152816267520296

Marcos Rogério Rodrigues
Mestre em Administração (UNISINOS)
Docente nas Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa - RS
https://orcid.org/0000-0002-0408-4833

Nedisson Luis Gessi
Doutor em Desenvolvimento Regional (UNIJUI), Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI) Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
https://orcid.org/0000-0002-4508-2826

RESUMO: O rumo das organizações, são sempre pautadas em informações relevantes e fidedignas; O objetivo do estudo trabalho foi acompanhar e coordenar o processo de implantação de uma Contabilidade de apoio efetivo à gestão de uma empresa do setor moveleiro situada na região noroeste do Rio Grande do Sul. O problema consiste em tornar a contabilidade uma ferramenta de suporte para tomada de decisão; justifica-se pela necessidade de qualificar a informação a ponte de permitir simulações quanto a escolha de regimes de tributação. A metodologia adotada foi a abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa,

como procedimentos a pesquisa descritiva e o estudo de caso, e como técnicas de coleta de dados, observação, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica, análise de dados através da interpretação do conteúdo, no embasamento teórico, utilizou-se obras de autores no campo administrativo, gerencial e contábil. No decorrer da pesquisa constatou-se a falta de informação gerencial pautada em informações contábeis fidedignas e a partir da implantação dos relatórios gerenciais, notou-se uma mudança de postura dos gestores, pois puderam visualizar o diagnóstico traduzido em indicadores, qualificando a gestão.
PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade – Gestão – Indústria Moveleira.

CONTRIBUTION OF THE ACCOUNTING PROFESSIONAL IN MAKING STRATEGIC DECISIONS IN THE FURNITURE INDUSTRY

ABSTRACT: The direction of organizations is always guided by relevant and reliable information; The aim of the study was to monitor and coordinate the implementation process of an accounting to effectively support the management of a company in the furniture sector located in the northwest region of Rio Grande do Sul. The problem is to make accounting a support tool for taking of decision; it is justified by the need to qualify the information in order to allow simulations regarding the choice of taxation regimes. The methodology adopted was the deductive, qualitative and quantitative approach, as descriptive research and case study procedures, and as data collection techniques, observation, interview, documentary and bibliographic research, data analysis through the interpretation of the content, in the Theoretical basis, works by authors in the administrative, managerial and accounting fields were used. During the research, the lack of managerial information based on reliable accounting information was found, and from the implementation of managerial reports, there was a change in the managers' posture, as they could see the diagnosis translated into indicators, qualifying management.
KEYWORDS: Accounting - Management - Furniture Industry

1 I INTRODUÇÃO

De acordo com a Estrutura Conceitual Básica CPC 00, a contabilidade tem por objetivo proporcionar aos seus diversos grupos de usuários, informações relevantes e fidedignas sobre a situação financeira e econômica da empresa, a fim de intervir sobre tendências futuras da empresa (MARION,2015).

A contabilidade por possuir informações organizadas e estruturadas pode contribuir de forma significativa na oferta de informações fidedignas e relevantes; o desafio está em dispor destas informações em tempo hábil para a tomada de decisão. Neste viés, dispor um sistema de informação que permita realizar os lançamentos e geração de relatórios gerenciais na empresa é altamente recomendável. O *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE) é uma ferramenta utilizada para integrar os processos empresariais

Destaca-se a importância e centralização das informações dentro das empresas, evidenciando a implantação de sistema de contabilidade interno promovendo agilidade nos

serviços e o acesso rápido as informações; como objetivo do trabalho pretende-se, analisar e coordenar o processo de implantação de uma contabilidade aliada à tomada de decisões em uma indústria moveleira.

A metodologia utilizada de uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa, como procedimentos a pesquisa descritiva e o estudo de caso, e como técnicas de coleta de dados, observação, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica, e a técnica de análise de dados através da análise do conteúdo.

Este trabalho está estruturado de forma a demonstrar os procedimentos desenvolvidos pela acadêmica, onde no capito primeiro apresentam se os referenciais utilizados para dar base e suspenção a este estudo. No capítulo 2 estão descritas as metodologias que permitirá nortear a busca e interpretação dos dados. Análise e discussão dos resultados encontram-se no capítulo 3 e as mensurações dos resultados alcançados estão demostrados no capítulo 4.

2 | 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste estudo aborda-se em seu referencial teórico a Administração, Contabilidade como Ferramenta de apoio à Tomada de Decisões e as Demonstrações Financeiras (Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros ou Prejuízos acumulados, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do valor adicionado), Análise das Demonstrações e o Processo de Tomada de Decisão.

2.1 Administração

A base teórica na disciplina de administração permitiu contribuições de abordagem clássica de administração, podendo ser dividida em duas subcategorias, a administração científica e administração geral (ROBBINS, 2000, p.489). Para Maximiano (2004, p.34) a administração é um processo de decisão e engloba cinco processos principais:

> Planejamento. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2004, p.34).

O administrador deve ter na Contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com os objetivos almejados para seu negócio, tendo o contador como aliado na gestão da empresa, as possibilidades de continuidade do negócio serão aumentadas e as decisões serão tomadas com muito mais segurança e possibilidades de sucesso (RAZA, 2004 apud HENRIQUE, 2008).

2.2 Contabilidade como ferramenta de apoio à tomada de decisão

O administrador deve ter na Contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com os objetivos almejados para seu negócio, tendo o contador como aliado na gestão da empresa, as possibilidades de continuidade do negócio serão aumentadas e as decisões serão tomadas com muito mais segurança e possibilidades de sucesso (RAZA, 2004 apud HENRIQUE, 2008).

Um fator importante que, segundo Marion (2005), contribui para a mortalidade das empresas é que os proprietários em sua maioria não utilizam a contabilidade como ferramenta de administração do negócio. De acordo com Franco (2000 apud Ribeiro, 2002, p.33), a contabilidade:

> ...é a ciência (ou técnica, segundo alguns) que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de fornecer sobre variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 2000 apud RIBEIRO, 2002, p.33).

O autor Longenecker et al. (2007 p. 152) define empresa familiar como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. Uma empresa familiar difere de outras empresas, tem na tomada de decisão, por exemplo, mais complexidade de fatores, uma vez que envolve a mistura de valores e interesses familiares e comerciais.

É comumente analisada como uma série de atividades ligadas por um conjunto progressivo de passos começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.22).

Uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento, está em constante risco, com grandes possibilidades de complicações futuras, problemas trabalhistas, fiscais, separação da sociedade e podendo levá-la a falência. (SILVA, 2002, p.23).

2.3 Demonstrações financeiras

Uma boa demonstração financeira deva ser estruturada para atender a todos os usuários com qualidade; não basta atender ao governo as demonstrações financeiras devem também produzir informações fidedignas para a boa gestão da empresa.

Segundo Matarazzo (2003) “as demonstrações contábeis e demais informações destinadas aos acionistas a aos diversos grupos de usuários interessados prestam grande contribuição na avaliação dos riscos e potencialidades de retorno da empresa”.

De acordo com Gitman (2006 p. 36) as empresas apresentam uso diferente para os registros e relatórios padronizados de suas atividades financeiras. [...] é necessário entregar relatórios a órgãos reguladores, credores, proprietários e administradores.

De acordo com as Leis 11.638/07 e 11.941/09 as demonstrações contábeis financeiras são compostas por Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros ou Prejuízos acumulados, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do valor adicionado, quando se tratar de companhia aberta, que embora não seja obrigatória para as companhias fechadas, pode-se constituir em uma importante ferramenta de gestão. Onde Matarazzo, Gitman (2010, p.43) afirma que "o Balanço Patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em certa data".

De acordo com o artigo 186, § 2º da Lei nº 6.404/76, a empresa poderá, por sua opção, incluir a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados nas demonstrações das mutações do patrimônio líquido.

> A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, se elaborada e publicada pela companhia. (Artigo 186, § 2º da Lei nº 6.404/76).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para Ribeiro (2009) é um relatório contábil elaborado em conjunto com o Balanço Patrimonial, que descreve as operações realizadas pela empresa em um determinado período.

Após o surgimento da Lei º 11.638/07 a DOAR (Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos) passou a ser DFC (Demonstrações do Fluxo de Caixa), pois sua linguagem padronizada facilitou a compreensão do demonstrativo. Müller (2009, p.7) cita o seguinte:

> DFC - informar a origem dos recursos ingressados nas contas de caixa e equivalentes de caixa, e saber onde eles foram aplicados em determinado período é o objeto da Demonstração de Fluxo de Caixa. O total de ingressos é sempre igual ao total das aplicações, uma vez que a Contabilidade não cria nem faz desaparecer valores. (MÜLLER, 2009, p.7).

Para o conhecimento da situação econômica e financeira da empresa é fundamental a análise por índices. A análise através de índices relaciona itens e grupos do Balanço Patrimonial (PL) e dos demonstrativos de resultado (DRE), e ajuda a entender o desempenho da empresa no passado e, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, a examinar a posição dela em seu setor de mercado em relação à concorrência.

Porém também é possível fazer essa análise de forma simples e ágil, através dos principais índices composto por índice de liquidez, índice de endividamento, índice de atividade e índice de rentabilidade.

2.4 Análise das demonstrações

A simples comparação de balanços de exercícios, já permite analisar o crescimento ou não de determinados itens patrimoniais. Hoje, com o apoio da informática, é perfeitamente possível obter todo o tipo de informação, a partir da escrituração que funciona como banco

de dados, bastando que se tenha interesse e perspicácia para eleger o que é importante e como deve ser apresentado (SILVA, 2002).

3 I METODOLOGIA

A metodologia está relacionada com a escolha do método e com a justificativa de cada um de seus procedimentos de sua escolha. Assim como as técnicas utilizadas pelos cientistas é fruto de suas decisões, o modo pela qual suas decisões foram tomadas depende de suas regras de decisão.

3.1 Categorização da pesquisa

Os métodos de abordagem são os que possuem caráter geral, são responsáveis pelo raciocínio utilizado no transcorrer da pesquisa. Para este trabalho foi utilizada uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa.

Quanto ao tratamento de dados pode ser considerada dedutiva, pois se partiu de uma generalização para um estudo específico das particularidades da empresa. A partir da consulta das obras publicadas na literatura, buscou-se aprofundar os conhecimentos e conceitos, conhecer e entender a realidade da empresa em estudo.

Conforme Lovato (2013, p.41), “a abordagem qualitativa apresenta conclusões descritivas, que não resultam da coleta de dados numéricos e análise estatística”. Esta abordagem é utilizada para compreender profundamente um fenômeno. O procedimento qualitativo descreve a complexidade de um determinado problema, faz as análises de maneira correta, apresenta contribuições, observa se houve formação de opiniões de determinados grupos e permite maior profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

3.2 Geração de dados

O plano de geração de dados é dividido em duas técnicas a geração de dados direta ou indireta. A documentação direta para Marconi e Lakatos “A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.169). No presente trabalho foram utilizadas informações coletadas de fontes bibliográficas, artigos científicos, dissertações e arquivos públicos via meio eletrônico.

Quanto aos métodos de procedimento, Lakatos e Marconi (2001, p.107), afirmam que os mesmos se constituem de técnicas que, pelo uso mais abrangente, se erigiram em métodos. Os procedimentos adotados para este trabalho foram o descritivo e o estudo de caso.

Neste estudo a pesquisa descritiva foi utilizada para registrar de modo que detalhe o modelo de gestão que a empres utiliza, evidenciando os parâmetros financeiros

(planejamento e controles financeiros e lucratividade e indicadores financeiros), ações de geração e acompanhamento de planejamento estratégico orçamentário e tributário.

Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, pois teve como ênfase a realidade da indústria moveleira, identificando a atual estruturada administrativa na empresa e quais ações a mesma desenvolve, através de visitas in loco, entrevistas e posteriormente sugeriram-se melhorias e coordenação da implantação de uma contabilidade mais próxima da gestão.

A coleta de dados deste trabalho foi realizada através do acompanhamento diário dos processos de gestão da empresa em estudo e a partir destes dados verificados a existência de oportunidades de melhorias para a organização.

Nesse estudo utilizou-se a técnica de entrevista, visitas na empresa e agendamento reuniões com os diretores, gerentes de produção, colaboradores e envolvidos no departamento fiscal contábil da empresa e assessores contábeis externos, tendo como objetivo básico a coleta de dados e para que desta forma tenham uma visão geral do problema pesquisado. Realizou-se a pesquisa documental, através de buscas por informações em registros já existentes na organização, através da solicitação e acesso aos balanços, balancetes, lançamentos de movimento de caixa, relatórios e por registros do sistema.

Para o autor Lima (2004, p.112), a pesquisa bibliográfica é uma das mais importantes fontes de dados, por ser indispensável quando se trata de levantamento de dados de dimensões históricas da realidade. A pesquisa bibliográfica se realizou através de buscas em obras impressas e virtuais (livros, artigos, monografias) e serviram de base para definir os elementos variáveis que servirão de base para construir os elementos de avaliação, construção e geração de conhecimento da acadêmica.

3.3 Interpretação de dados

A interpretação de dados é a atividade de transformar um conjunto de dados com o objetivo de poder verificá-los melhor dando-lhes ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional.

A técnica empregada para a análise dos dados quantitativos foi o uso de tabelas e gráficos, com a utilização do Microsoft Office Excel e demais programas disponíveis pela indústria em estudo. Para Berelson (1984) apud Campos (2004, p.02) “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Neste estudo a análise de conteúdo foi aplicada para identificar o modelo de gestão da empresa e suas características, posicionamento de mercado e postura financeira. Também através da análise de conteúdo, que foi possível desenvolver os indicadores que melhor se adequam a realidade e necessidade da empresa, auxiliando os diretores nas tomadas de decisões mais assertivas. Da mesma forma foi necessária para analisar os

resultados encontrados e identificar possíveis oportunidades de melhorias.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados, análise e proposições realizadas a partir das informações obtidas na empresa. A apresentação dos dados e análise objetivou evidenciar os resultados quanto a caracterização e histórico da empresa e identificação do modelo de gestão bem como sua estrutura organizacional.

4.1 Caracterização e histórico da empresa

Fundada em junho de 2000, a empresa iniciou suas atividades fabricando móveis para cozinha em fibras de média densidade (MDF) e ótima qualidade; sua marca está na capacitação dos seus profissionais, na implantação de novas tecnologias, na otimização dos recursos, no compromisso com a sustentabilidade e no aperfeiçoamento constante de todos seus processos. Destaca-se comportamento empreendedor, inovador, aliado as novas tecnologias tanto que, em sua história a cada ano, foram concentrados investimentos para ampliação do parque fabril, aquisição de máquinas e aprimoramento tecnológico.

4.2 Modelo de gestão da empresa

O modelo de gestão destaca-se por uma estrutura organizacional composta pelos departamentos de gestão de pessoas, departamento financeiro, departamento contábil e fiscal, departamento comercial e departamento de operações produtivas.

O Planejamento Estratégico é desemprenhado pela direção, de modo a elencar o futuro da empresa. O negócio se define pela busca de “Soluções em mobiliário”, a visão está direcionada a “Estar entre as marcas que mais crescem no setor moveleiro” e a missão é “Oferecer soluções inovadoras para o bem estar das pessoas exigentes, com excelência, através de nossas mentes de obra.”, sendo que estas diretrizes se encontram dispostas em mural de forma a informar os colaboradores e seus visitantes, ao entrarem na empresa e são reforçados durante as qualificações efetuadas com os colaboradores.

A empresa possui uma grande variedade de produtos, divididos em linha planejada e seriada. Dentro da linha seriada encontram-se os segmentos de móveis de cozinhas e seus complementos e moveis de gabinetes de banheiros. Esta variedade de produtos faz com que a empresa mantenha um estoque regulador e produção diferenciados para cada linha.

4.3 Contábil e fiscal

Quanto a constituição caracteriza-se por ser uma empresa de responsabilidade limitada, de capital fechado, em seu quadro social os sócios possuem quotas de igual valor; para fins de apuração do ICMS esta enquadrada na modalidade geral; na esfera federal está obrigada a apuração pelo Lucro Real, fato que restringe suas possibilidades

de planejamento tributário.

A empresa conta com assessoria contábil e fiscal externa, com possibilidade de acesso remoto ao sistema de Gestão da empresa. As conferências são realizadas semanalmente e as equipes internas e externas trabalham de forma conjunta para o melhor andamento e atendimento dos prazos estabelecidos.

Auditórias internas e frequentes de estoques, de procedimentos fiscais, de créditos tributários bem como, de clientes e fornecedores são elaboradas pela equipe contábil e fiscal no intuito, de assegurar melhor desempenho, maior eficiência e otimizar resultados; a utilização de sistema Promob, adotado pela empresa, permite a geração dos arquivos de obrigações assessórias, como o SPED Fiscal e Contribuições, facilitando o processo de entrega; procedimentos de conferências e controles estão plenamente incorporados a cultura de trabalho da empresa.

Cálculos e apuração de folha de pagamento são realizados externamente pelo Contabilidade, os lançamentos e registros mensais são lançados de forma manual dentro do módulo financeiro e no módulo contábil. A cada início de mês o departamento de RH da empresa realiza o fechamento das horas do cartão ponto e envia as informações ao escritório.

4.3.1 Financeiro

O departamento financeiro assume a responsabilidade de controlar de maneira eficaz as finanças da empresa, avaliando a viabilidade de investimentos, planejando os gastos, controlando as contas a pagar e receber, controlando os gastos com estoques e validando ou não a liberação de créditos para os clientes da empresa.

Constatou-se que o departamento financeiro acompanha diariamente os pagamentos dos clientes e as inadimplências; identificados atrasos de imediato, realiza-se um primeiro contato efetuado pelo departamento financeiro, que conduz as negociações até o pleno recebimento, não havendo êxito na cobrança o departamento monta o processo e encaminha a assessoria jurídica externa para realizar a cobrança.

As contas a pagar, são organizadas diariamente conforme as datas de vencimento. Os pagamentos a fornecedores, prestadores de serviços, impostos, folha de pagamento, são efetuados em instituições financeiras nas quais a empresa trabalha e em seguida lançados no sistema de gestão da empresa.

O departamento financeiro trabalha de forma integrada ao departamento de compras, acompanhando os volumes de compras, que é de extrema importância, pois os estoques devem estar bem alinhados, ou seja, sem exageros e da mesma forma, não insuficiente. Havendo desequilíbrio nos estoques com produtos acima do necessário, ocorre a diminuição do fluxo de caixa e a falta de matérias-primas afeta a produtividade e diretamente o cliente por não receber no prazo os seus pedidos.

Verificou-se que a empresa trabalha com capital de giro próprio, porém se utiliza apenas de recursos financeiros em bancos quando realiza investimentos em máquinas e equipamentos de altos valores.

4.3.2 Faturamento

Dentro da estrutura organizacional o departamento de faturamento é responsável pelas atividades de acompanhamento das cargas, faturamentos dos pedidos, emissão dos boletos bancários (os quais são anexados junto as notas fiscais de saída), separação dos pedidos e triplicatas respectivas (para controle e arquivamento).

A emissão das Notas Fiscais é feita em conjunto com o setor de expedição, assim conforme a equipe de conferência e carregamento vai finalizando os pedidos, estes são liberados para o departamento de fatura e é feita a conferência dos dados fiscais e de produtos e é realizada seu faturamento. Logo após a emissão da nota o departamento realiza a geração dos boletos de cobrança bancária e estes são anexados a nota fiscal e enviados para endereço eletrônico do cliente.

5 I MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS APLICADOS E SUAS EVIDÊNCIAS

Atualmente o departamento Contábil e Fiscal preza por atender os fechamentos de balanço até o dia 15 do mês subsequente a empresa conta com informações fidedignas de sua realidade e em tempo de analisar e considerar as mudanças de mediante cenários apresentados (econômico, financeiro e comercial).

Com a implementação de um sistema próprio possibilitou-se ao departamento contábil e fiscal a apresentação mensal para a diretoria do Balanço Patrimonial, a DRE e um relatório com 59 indicadores que auxiliam significativamente a tomada de decisões, inclusive em nível operacional.

Certamente o resultado mais expressivo, do ponto de vista monetário, para os investimentos efetuados resultou na possibilidade da análise de uma melhor gestão tributária, em relação ao ano calendário de 2020, percebeu-se a possibilidade de migrar para um regime de tributação de suspensão ou redução para apuração do Lucro Real, possibilitando uma redução significativa da carga tributária, de forma lícita. A sazonalidade de resultados, identificada, com tendência de prejuízos nos primeiros meses de cada ano, pela opção antiga não possibilitava a compensação ou acúmulo destes resultados para amortização posterior, desde que no mesmo exercício fiscal.

Todo processo de aproximação da contabilidade e gestão, proporcionou um amadurecimento na tomada de decisões da empresa, de forma a impactarem positivamente os resultados da empresa, que resultaram uma lucratividade superior àquela apurada em anos anteriores.

6 I CONCLUSÃO

A competição globalizada impõe desafios de eficientização a qualquer gestor organizacional; na empresa contemplada com o estudo as informações sempre foram consideradas como uma base importante para a tomada de decisões, porém os gestores perceberam que em algumas situações ao serem obtidas algumas delas já estavam obsoletas, não condiziam a atual realidade vivenciada pela empresa, assim não possuíam, em algumas situações evidenciando que decisões anteriores foram equivocadas. Diante desta realidade, surgiu a proposta de implantação de um sistema de contabilidade interna. Com o objetivo de aproximar contabilidade e gestão, possibilitando obter também relatórios gerenciais, que visam prover os diretores, informações baseadas em dados concretos para que os gestores possam pautar suas decisões em informações sólidas e precisas.

O relatório de acompanhamento mensal trouxe aos sócios e diretores uma gama de informações gerenciais e de indicadores de gestão, até então desconhecidos pela organização. Tratasse de processo de evolução constante que ainda pode ser aprimorado, com a melhoria e novos indicadores, visando subsidiar da melhor forma possível às tomadas de decisões, sendo estas pautadas em dados concretos e reais. O que foi proposto até o momento, pode ser considerado um grande avanço para a empresa, pois anteriormente as decisões eram tomadas de forma empírica e sem dados concretos e fidedignos.

Destaca-se a importância de se manter procedimentos fiscais e contábeis sendo executados dentro do próprio estabelecimento por profissionais do quadro próprio, sob orientação e monitoramento constante do responsável técnico e contábil, uma vez que com estas práticas é possível assegurar o cumprimento dos prazos, alimentar a base de dados própria, de modo a obter tanto informações financeiras e composição de indicadores de forma imediata.

Foram atingidos os objetivos da pesquisa que consistiam em promover a implantação da contabilidade voltada a auxiliar na tomada de decisões gerenciais, auxiliando no levantamento dos custos, índices de rentabilidade, ponto de equilíbrio, entre outras informações, assim como a desenvolver ferramentas ou controles gerencias a fim de facilitar ao gestor na tomada de decisão.

A problemática proposta na pesquisa foi plenamente abordada durante a realização da pesquisa, restando como solução a afirmativa de que sim, a contabilidade pode e deve ser considerada como uma ferramenta importante do gestor na tomada de decisões. Tomando como base os dados apurados neste estudo, evidenciamos que as ações propostas pela gestão e implementadas em toda estrutura organizacional da empresa, com uma ênfase maior para a contabilidade e seus relatórios gerenciais resultaram em um suporte muito mais sólido e seguro para a tomada de decisão por parte dos diretores.

Ao concluir o trabalho cabe relembrar que as expectativas síncronas e alinhadas entre a proposta do estudo acadêmico e as expectativas da empresa; iniciaram-se em

2018 quando se deu início ao processo de pesquisa e investigação para otimização dos departamentos contábil e fiscal, os primeiros resultados já expressivos, puderam ser visualizados nos estudos acadêmicos e resta como perspectiva e desafio para o futuro, a busca constante pelo conhecimento e a ousadia de sua implementação.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês).** 3.ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. Disponível em: < http://ufmg.br/Textos/ENTAC%202004%20Ohashi.PDF. Acesso em: 14 de junho de 2020.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da Contabilidade Gerencial Para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 1986. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 1.ed. São Paulo: Atlas

_______2010. **Fundamentos da Metodologia**/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7.ed.- São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-5758-8.

_______2012. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed.- reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012. ISBN: 978-85-224-4878-4.

LIMA, Manolita Correa. **Monografia a Engenharia da Produção Acadêmica**. São Paulo:Saraiva, 2004.

LONGENECKER, Justin G [et al]. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARION, José Carlos. **Monografia para Cursos de Administração, Contabilidade e Economia.** São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. 2004. **Introdução** á **Administração**. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3627-4.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral fácil.** 3. Ed. São Paulo: Saraiva 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P.2000. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. (Tradução Sid Kniple Moreira) - São Paulo: Saraiva. ISBN 85-02-03009-4. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n5/05.pdf>. Acesso em 10 de abr 2020.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

CAPÍTULO 17

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Data de aceite: 01/02/2022

Mônica Stormowski
Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações (URI), Bacharel em Ciências Contábeis (FEMA), Bacharel em Administração (SETREM)
Nova Candelária - RS
https://orcid.org/0000-0003-3186-0567

Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)
Bacharel em Administração (SETREM)
Nova Candelária - RS
https://orcid.org/0000-0002-0303-7621

Alexandre Chapoval Neto
Doutor em Desenvolvimento Regional (UNIJUI), Mestre Em Engenharia De Produção (UFSM), Sociedade Educacional Três De Maio (SETREM)
Santa Rosa - RS
https://orcid.org/0000-0002-4815-2623

Anderson Pinceta
Mestre em Gestão Estratégica de Organizações (URI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Três de Maio - RS
https://orcid.org/0000-0001-8747-5030

Antonio Roberto Lausmann Ternes
Mestre em Engenharia da Produção (UFSM)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Giruá – RS
https://orcid.org/0000-0003-4464-9007

Denise Felber Chaves
Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI), Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
https://orcid.org/0000-0002-7993-8645

Juliane Colpo
Mestre em Educação nas Ciências (UNIJUI), Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
https://orcid.org/0000-0001-7798-6275

Nedisson Luis Gessi
Doutor em Desenvolvimento Regional (UNIJUI), Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI), Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
https://orcid.org/0000-0002-4508-2826

RESUMO: Este estudo foi realizado em uma indústria de móveis na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A empresa trabalha com moveis planejados e seriados, na linha planejada produz cozinhas, dormitório, home theaters, home offices, lavabos, áreas de serviço e ambientes corporativos, já na linha seriada, são produzidos cozinhas, complementos e gabinetes de banheiro. O problema que desencadeou o desenvolvimento este estudo foi medir qual o grau de maturidade na gestão do departamento de gestão de pessoas na indústria de móveis e o objetivo geral foi a mensuração do grau de maturidade da gestão deste departamento. Teve-

se como metodologia a abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa, como procedimentos a pesquisa descritiva e o estudo de caso, e como técnicas de coleta de dados, observação, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica, e a técnica de análise de dados através da análise do conteúdo, dos softwares Microsoft Office Excel e a planilha de diagnóstico empresarial 3.0. O trabalho foi elaborado utilizando a coleta, análise e discussão dos resultados na qual tem a linha histórica da empresa, identificando e caracterização do departamento de gestão de pessoas. Os resultados do estudo evidenciam que o departamento possui 79% de maturidade na gestão e que existência de oportunidades de melhorias ferramentais, comportamentais e referente a técnica adotada, elencando ações para que estas fossem supridas. A partir destas ações, aplicou-se a matriz G.U.T. a fim de priorizas as ações. Sendo que, para as ações com maior pontuação foi estruturado um plano de ação, onde evidenciando a retenção de talentos, o incentivo a inovação e a formalização dos dados sobre a avaliação de desempenho, sendo que a avaliação de desempenho já é uma prática exercida na empresa.
PALAVRAS-CHAVE: Grau de Maturidade. Indústria. Departamento de Gestão de Pessoas.

MEASUREMENT OF MATURITY DEGREE IN PEOPLE MANAGEMENT IN THE FURNITURE INDUSTRY

ABSTRACT: This study was carried out in a furniture industry in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. The company works with planned furniture and series, in the planned line produces kitchens, dormitory, home theaters, home offices, lavabos, service areas and corporate environments, already in series, are produced kitchens, complements and bathroom cabinets. The problem that triggered the development of this study was to measure the degree of maturity in the management of the department of people management in the furniture industry, and the overall objective was to measure the degree of maturity of the management of this department. The methodology used was the deductive, qualitative and quantitative approach, such as descriptive research and case study procedures, and techniques of data collection, observation, interview, documentary and bibliographic research, and the technique of data analysis through content analysis, Microsoft Office Excel softwares, and the enterprise diagnostic worksheet 3.0. The work was done using the collection, analysis and discussion of the results in which it has the historical line of the company, identifying and characterizing the people management department. The results of the study show that the department has a 79% maturity in management and that there are opportunities for tooling, behavioral improvements and referring to the adopted technique, listing actions to be met. From these actions, the matrix G.U.T. in order to prioritize actions. For the actions with the highest score, a plan of action was structured, showing the retention of talent, the incentive for innovation and the formalization of data on performance evaluation, and the performance evaluation is already a practice practiced in the company.
KEYWORDS: Degree of Maturity. Industry. Department of People Management.

1 I INTRODUÇÃO

As constantes mudanças e os novos desafios fazem com que as empresas busquem uma diferenciação perante as outras, para cada vez mais se destacar no setor do mercado. O nível de exigência dos consumidores cresceu nos últimos anos, bem como o nível de incerteza, complexidade e dinamicidade do mercado.

Conforme Prado (2014), apud Santiago e Miranda (2014, s/p). “A indústria de móveis no Brasil exerce um papel com destacada relevância na cadeira produtiva da madeira”. De acordo com a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, (MOVERGS – 2015), o Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas moveleiras, o que equivale a 13,3% das empresas brasileiras. No último ano as indústrias moveleiras gaúchas fabricaram em torno de 85,5 milhões de peças, faturando R$ 6,73 bilhões e exportando mais de U$ 183 milhões. O setor em 2015 possibilitou a geração de mais de 35 mil postos de trabalho.

Embora existam outros elementos a serem considerados para a transição de um nível de maturidade para outro, o objetivo básico é alcançar um processo controlado e mensurado com um fundamento científico para a melhoria contínua (HUMPHREY, 1987). Os modelos baseados em estágios se estruturam com base em processo evolutivo marcado por fases distintas que se encadeiam de forma ascendente. Além disso, a mudança evolutiva produzida pela escalada dos estágios afeta integralmente a estrutura organizacional, alterando qualitativamente sua configuração e suas características (SILVEIRA, 2009). Sendo que de acordo com Moreira e Gutierrez (2010, p.2) “Os níveis de maturidade de uma organização fornecem um caminho para conhecer o desempenho da organização frente aos processos que ela executa e fornece”.

Este artigo está direcionado para uma indústria moveleira, situada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo diagnosticar o modo de gestão do departamento de gestão de pessoas da empresa, a fim de mensurar seu grau de sua maturidade com base no Modelo BMP, analisar os resultados obtidos, identificar oportunidades de melhorias.

O estudo está é desenvolvido em quatro áreas, onde a primeira apresentou-se a introdução, a segunda contém o embasamento teórico, onde buscou-se autores consagrados nas áreas de gestão de pessoas e maturidade de gestão. Na terceira estão relatados todos os dados levantados sobre a empresa, com detalhamento do departamento de gestão de pessoas.

Posteriormente, foi realizada a análise e discussão dos resultados obtidos, com o levantado o índice do grau de maturidade da gestão através da planilha de diagnóstico de gestão 3.0. Através do feedback da planilha e de reunião com os diretores foi possível elencar ações que possam vir a contribuir para a melhoria na da gestão, sendo que estas ações foram analisadas através de uma matriz G.U.T, onde a partir desta utilizou-se das

ações com a maior pontuação para a elaboração de um plano de ação.

Por fim, nas considerações finais fizeram-se um breve relato do caminho metodológico e a corroboração do objetivo geral e específicos, como também as sugestões para trabalhos futuros.

2 | METODOLOGIA

Segundo Lovato (2013, p. 27), "a Metodologia da Pesquisa é o ramo da filosofia da ciência que explora os métodos que o pesquisador utiliza para chegar a seus postulados". No decorrer deste artigo foi utilizada uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa. Abordagem dedutiva, pois se buscou conhecer e entender a realidade da empresa em estudo para assim identificar, mensurar e analisar o modelo de gestão empresa em estudo, dentro do departamento de gestão de pessoas. Qualitativa, pois o trabalho tende a descrever, analisar e apresentar possíveis contribuições e sugestões para a melhoria do processo de gestão. Quantitativo, pois o trabalho apresenta dados numéricos que serão expostos através das tabelas e gráficos.

O estudo é considerado uma pesquisa descritiva, pois se buscou observar e analisar o atual modelo de gestão da empresa. E um estudo de caso, pois o presente trabalho aplicou-se a realidade da empresa em estudo, sendo para este fim estudado os objetivos a serem alcançados pela empresa, através de visitas in loco, entrevistas e posteriormente realizados sugestões para a empresa.

As técnicas usadas para a coleta dos dados foram a observação que se deu por intermédio de visitas presenciais, utilizando anotações e imagens para registro das atividades da empresa; através da entrevista com os proprietários, gestores, gerente de produção e alguns colaboradores e ainda através da pesquisa documental em relatórios e documentos da empresa. Já a pesquisa bibliográfica foi realizada através de buscas em obras impressas e virtuais (livros, artigos, monografias) e serviu de base para definir os elementos variáveis que servirão de base para construir os elementos de avaliação do grau de maturidade. A análise foi realizada através das ferramentas Microsoft Office Excel®, programas disponíveis pela indústria em estudo e da planilha de Diagnostico Empresarial 3.0.

3 | DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Gestão de pessoas

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo depende do órgão que possui a vaga a ser preenchida, é através desse órgão que se saberá se o recrutamento poderá ser interno ou deverá ser externo. O recrutamento interno pode envolver: transferências de pessoal, promoções de pessoal, transferências

com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira.

O processo de recrutamento utiliza técnicas e procedimentos para captar pessoas qualificadas que possivelmente atuarão em uma determinada área ou setor da empresa. A área de recursos humanos realiza uma divulgação sobre as vagas disponíveis que a empresa está oferecendo.

Para Pontes (1988 p.16), "A tarefa de seleção é escolher entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago", ou seja, é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

> A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer. (CHIAVENATO, 1999, p.107).

Faz parte do desenvolvimento de Recursos Humanos, as atividades que envolvem o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o da organização. Segundo Chiavenato (1998 p.487):

> Os recursos organizacionais precisam ser administrados adequadamente, uma vez que as pessoas são os únicos elementos capazes de auto direção e de desenvolvimento. Como tal, elas têm uma enorme aptidão para o crescimento. Por isso, a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos, englobando treinamento e desenvolvimento organizacional. (CHIAVENATO, 1998, p.487).

3.2 Maturidade em gestão

A aplicação do termo de maturidade em gestão teve sua introdução no desenvolvimento de softwares. Porém, com o entendimento da importância que esta análise representa para as empresas, vem sendo cada vez mais utilizada por gestores na gestão de projetos e gerenciamento do conhecimento (COSTA et. al., s.d). Conforme a afirmativa de Bruno (2008), apud Menzomo e Daronco (2012), onde salienta que a utilização da Maturidade como forma de avaliar a gestão, se justifica por proporcionar a organização uma gestão de melhoria contínua de processos e procedimentos, evidenciando as atividades com deficiências e ilustrando suas potencialidades no âmbito geral, comparado com seus concorrentes.

A base da maioria destes modelos de maturidade de capacidade é CMM (Capability Maturity Model) desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software (Software Engineering Institute – SEI), na Universidade Mellon, em Pittsburgh, Pensilvânia, na década de 90 (SEI, 2010). Conforme Rosemann e Bruin (2005), apud Silva (2015), o modelo para

mensurar a maturidade, o CMM, desenvolvido pelo SEI, está dimensionado em cinco níveis cumulativos de maturidade, conforme demonstrado na Ilustração I.

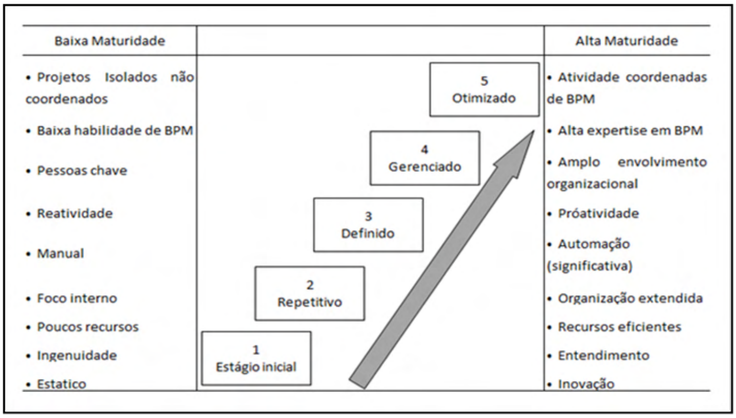


Ilustração I – Comparação entre Baixa e Alta Maturidade

Fonte: Rosemann e Bruin (2005), apud Silva (2015, pg. 18).

Existe uma grande quantidade de modelos de maturidade, sendo difícil escolher um modelo de referência para ser utilizado. Geralmente estes modelos são complicados, teóricos e de difícil entendimento e aplicação, conforme ressalta Spanyi (2013, p. 270) apud Silva (2015):

> Existem dois problemas nos modelos de maturidade complexos. O primeiro é que, além de serem considerados muito difíceis, são de fato complexos e superabrangentes. O segundo é que simplesmente não existe um elo forte o suficiente com o desempenho operacional. O tamanho do prêmio é incerto e, por isso, o esforço necessário para agir é difícil de ser justificado para os líderes da maioria das organizações. (SPANYI, 2013, p.270, apud SILVA, 2015, pg. 11).

Assim, tem-se dificuldade de encontrar modelos de avaliação de maturidade em BPM que sejam de fácil entendimento e estruturados de forma simples e prática, não necessitando de um profissional qualificado para mensurar o nível de maturidade da organização e para planejar ações futuras. Tendo em vista as informações apresentadas até o momento, serviram de base para estruturação do presente trabalho, a partir de pesquisas dos assuntos relacionados em obras de autores nas áreas. Obtendo-se assim, a partir disso maior conhecimento teórico para elaboração do estudo na prática.

3.3 Caracterização e histórico da empresa

Fundada em junho de 2000, a empresa iniciou suas atividades fabricando móveis para cozinha em fibras de média densidade (MDF) e ótima qualidade; sua marca está na capacitação dos seus profissionais, na implantação de novas tecnologias, na otimização

dos recursos, no compromisso com a sustentabilidade e no aperfeiçoamento constante de todos seus processos. Destaca-se comportamento empreendedor, inovador, aliado as novas tecnologias tanto que, em sua história a cada ano, foram concentrados investimentos para ampliação do parque fabril, aquisição de máquinas e aprimoramento tecnológico.

3.4 Departamento de gestão de pessoas

Atualmente as práticas de gestão de pessoas não são realizadas somente pelas áreas de recursos humanos das organizações, mas principalmente pelos gestores das áreas de linha e de apoio. E a sua finalidade é administrar os diferenciais competitivos das empresas, os colaboradores, pois estes são considerados hoje um dos principais recursos das empresas, permitindo a sua sobrevivência no mercado e a conquista dos seus objetivos.

A empresa possui atualmente 60 colaboradores, divididos nos departamentos de produção, comercial e administrativo. A indústria de moveis em estudo, utiliza técnicas e procedimentos próprios para realizar o processo de recrutamento. Com este processo busca pessoas capazes de aprender a exercer as atividades oferecidas pela empresa. A empresa faz a divulgação sobre as vagas disponíveis que está oferecendo. Assim, através do recrutamento, as pessoas dispostas a trabalhar procuram a empresa oferecendo as suas habilidades, conhecimentos e destrezas.

A empresa possui um processo de seleção de pessoal próprio, neste, a mesma busca escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais aptos e qualificados para a vaga oferecida, tomando como base a descrição de cargo. A seleção permite a partir de informações recebidas dos recrutados para a vaga verificar qual apresenta as características mais adequadas em relação ao cargo que será devidamente ocupado.

Todo processo de seleção baseia-se fundamentalmente nas análises comparativas tanto das exigências do próprio cargo como das características do recrutado. A empresa analisa alguns dos requisitos que os próprios cargos exigem dos trabalhadores, verificando se os candidatos possuem condições para exercer as atividades ou não. Os requisitos analisados são as condições físicas e psicológicas dos candidatos, aptidões e a capacidade de aprendizagem.

É solicitado ao candidato que realize alguns exames médicos pagos pela própria empresa para ver se o mesmo está apto ao tipo de trabalho ao qual será contratado. Assim, se os resultados dos exames confirmarem que o candidato possui condições físicas e psicológicas para exercer o trabalho, o mesmo poderá iniciar as atividades na empresa e posteriormente a sua documentação é enviada ao departamento de pessoal da assessoria contábil para a realização dos registros legais.

Os programas de ambientação iniciam a primeira fase do treinamento e na empresa esta primeira fase começa quando o gerente de produção transmite ao colaborador algumas informações básicas e quando o encaminha ao supervisor do setor para ensiná-lo

a executar o trabalho. O colaborador é treinado no setor em que trabalha precisamente na atividade que está realizando. O supervisor do setor com o auxílio do gerente de produção transmite ao colaborador novos conhecimentos e técnicas necessárias para realizar as atividades, busca ensinar o mesmo a desenvolver novas habilidades e o reeduca para executar o trabalho com mais rapidez e qualidade.

A empresa também faz uma convenção anual dos vendedores e representantes comerciais de duração de 5 dias. Tendo como objetivo de capacitar os envolvidos com o departamento comercial.

Proporciona condições de vida que satisfaz as necessidades básicas dos envolvidos, como pagamento de salário mínimo em dia, aos funcionários que mostram interesse e um bom desempenho na realização de suas atividades são recompensados através de um melhor salário.

Também são desenvolvidos alguns programas que também ajudam a desenvolver a motivação dos colaboradores estão os programas do projeto cuidados com o colaborador, semana de integração, outubro rosa, melhor funcionário do ano, e participação em eventos da comunidade como a festas locais e de natal.

3.5 Mensuração do grau de maturidade resultados

Realizou-se a análise dos diversos conceitos sobre diagnóstico de mensuração do grau de maturidade, e com base no CMM, iniciou-se uma pesquisa na internet para encontrar uma ferramenta que mais se aproximasse com a realidade da empresa em estudo. Contatou-se que no site da empresa Luz Planilhas Empresarias havia uma planilha com o nome de Planilha de Diagnóstico Empresarial 3.0. Esta planilha estava à disposição para avaliação, no modo demo, realizou-se uma análise comparativa, validando o uso da mesma.

Na avaliação da situação, a planilha se propõe a entender, através de uma série de perguntas a real situação da empresa nas cinco áreas de gestão, sendo elas a estratégica, Finanças, marketing, operações e Gestão de pessoas. Ela divide essas áreas de gestão em 18 sub-áreas e cada subárea tem 72 perguntas, dispondo de 267 opções para resposta de acordo com o negócio. Após inserir a resposta pertinente a realidade da empresa a planilha realiza um feedback personalizados.

Possui também um campo com 4 opções relacionadas a importância dessa pergunta para a empresa avaliando a pergunta como importante, muito importante, pouco importante e irrelevante. O campo seguinte possui 7 opções quanto a deficiência relacionada a pergunta, ou seja, qual a deficiência que impede a empresa atingir seu nível máximo, podendo ser ela comportamental, ou técnica, ou ferramental, ou técnica e comportamental, ou técnica e ferramental, ou comportamental e ferramental ou ferramental / comportamental / técnica. Conforme Ilustração II podem-se perceber melhor os campos da avaliação da situação.

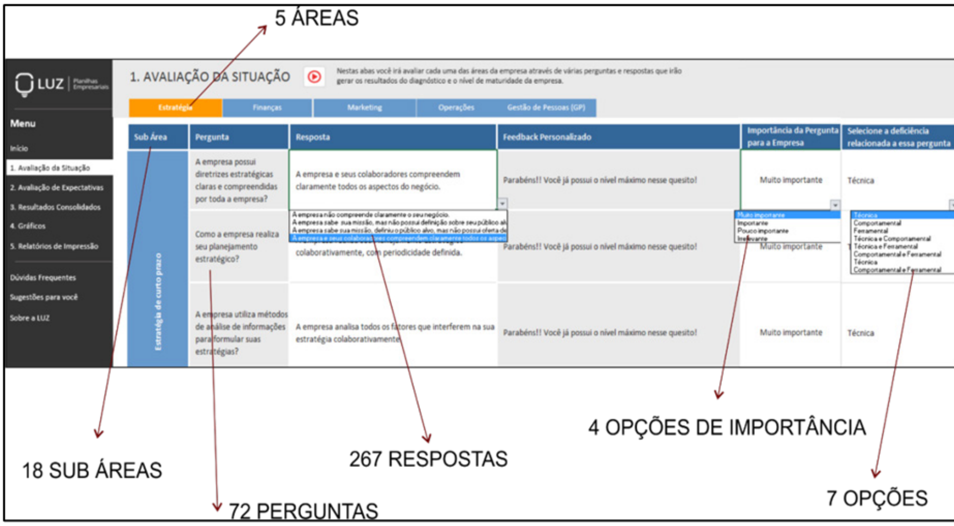


Ilustração II – Campos de Avaliação da Planilha.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

O diagnóstico foi realizado por meio de entrevista formal, em reunião do dia 04 de abril de 2018, com os diretores da empresa em estudo, através das perguntas do programa optado. Definiu-se, em comum acordo com a direção, que para todas as áreas envolvidas na avaliação seriam aplicadas o mesmo grau de importância. Sendo que os dados da entrevista podem ser analisados a partir da Ilustração III:

Sub Área	Pergunta	Resposta	Feedback Personalizado	Importância da Pergunta para a Empresa	Selecione a deficiência relacionada a essa pergunta
Recrutamento e seleção	Sua empresa possui processo de recrutamento e seleção dos funcionários e anuncia suas vagas?	A empresa realiza um período de experiência com os candidatos com atividades cotidianas da empresa.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica e Comportamental
	A empresa anuncia o seu processo de recrutamento de que maneira?	todas as opções	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica, Comportamental e Ferramental
	A empresa contrata que tipo de funcionário?	A empresa contrata funcionários com pouca experiência mas também busca funcionários experientes.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Comportamental
	A empresa realiza recrutamentos internos ou externos?	A empresa realiza ambos os tipos de recrutamento mas com ênfase no interno.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica e Comportamental
Treinamento e desenvolvimento	Como são feitas as avaliações de desempenho dos funcionários?	Há avaliação com critérios, periodicidade definida e feedbacks construtivos aos colaboradores.	Cruze os dados da avaliação de desempenho com uma pesquisa de clima organizacional. O clima organizacional pode contribuir muito para o melhor desempenho dos seus funcionários, por isso é importante avaliar qual a percepção do cliente interno sobre a organização por meio de uma pesquisa de clima organizacional.	Importante	Técnica e Ferramental
	Como a empresa elabora um plano de desenvolvimento de funcionários?	A empresa realiza capacitações formais apenas quando os funcionários entram na empresa.	Realize capacitações formais e monitore, por avaliação de desempenho, a necessidade de novas capacitações para reforço. Após determinar quais são as competências necessárias a cada cargo da organização e desenvolver e por em prática um plano de capacitação para empresa, chegou a hora de medir essas ações para identificar se a mesma está ou não contribuindo para o desenvolvimento dos funcionários e da organização, para isso você pode realizar uma avaliação de desempenho.	Importante	Técnica e Comportamental
	A empresa investe para melhorar as competências que estejam mais carentes?	Não sei ao certo, a empresa realiza alguns treinamentos ao ano mas não sei se são os treinamentos necessários.	Busque entender através de pesquisas e avaliações de desempenho quais competências são realmente necessárias e quais tem maior carência. É importante se direcionar bem os recursos para não se dar treinamentos improdutivos para a empresa e ter efetividade.	Importante	Técnica e Comportamental
	Quando um funcionário novo assume um cargo ele recebe um treinamento adequado?	Sim, ele recebe um treinamento institucional e um relativo a sua atividade.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica e Ferramental

Retenção de talentos	Como é feita a comunicação interna dentro da empresa?	A empresa realiza reuniões periódicas de equipe para promover a troca de informações.	Crie um quadro/mural para postar comunicados e reforçar as diretrizes estratégicas. Um quadro ou mural é uma ótima ferramenta de comunicação. Nele você pode colocar as metas, diretrizes, definição da cultura da empresa, resultados apurados no último período, ou seja, tudo que você deseja comunicar aos seus colaboradores. Mas, se decidir por usar esta ferramenta não deixe de atualizá-la e trabalhe as informações de forma criativa, para que seus funcionários tenham interesse em olhar as informações ali colocadas.	Importante	Técnica e Comportamental
	Como é feita a definição dos cargos e a avaliação dos salários distribuídos?	As funções são distribuídas entre os cargos, porém não existe um registro.	Registre as funções esperadas de cada cargo. Crie um manual de cada cargo e deixe este material disponível para seus funcionários. Cada novo funcionário deve ser instruído nas suas funções conforme descrito no manual, isso padronizará o exercício das funções dentro da empresa.	Importante	Comportamental e Ferramental
	Como são estruturadas as políticas de reconhecimento e incentivo dos funcionários?	A política de reconhecimento e incentivos existe, mas apenas para poucos casos (ex: comercial).	Expanda a política de reconhecimento e incentivos para outros cargos. Diferentes cargos contribuem de forma diferente para o sucesso da organização, por isso você deve procurar estabelecer critérios de avaliação e premiação de acordo com o papel que cada funcionário desempenha no seu negócio, assim sua avaliação será justa e seus funcionários se sentirão mais estimulados.	Importante	Técnica e Comportamental
	Como a empresa garante a saúde e bem estar de seus funcionários?	Há um ambiente aberto a opiniões, com clima de confiança.	Crie um canal formal para reclamações dos colaboradores e trate-as de forma eficiente. Além disso, flexibilize as horas e local de trabalho, e permita que os colaboradores possam trabalhar onde queiram, mas comprometendo-se a trazer resultados. Isso pode muitas vezes economizar o tempo de seu colaborador e trazer mais bem estar para ele e para a empresa.	Importante	Comportamental

Ilustração III – Questionário do Departamento de Gestão de Pessoas respondido pela direção.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

A partir do programa da Planilha de Diagnóstico Empresarial 3.0 preenchido com as informações dadas pela direção da empresa. O departamento de Gestão de Pessoas teve índice de maturidade de 79%.

O departamento pode ser considerado bem desenvolvido pela empresa em estudo, tendo como principal deficiência a ser trabalhada a ferramental (onde a Técnica: Tudo que se refere a conhecimento técnico dos funcionários da empresa. Ferramental: Tudo que se refere as ferramentas da empresa - podem ser equipamentos, máquinas. Comportamental: Tudo que se refere ao comportamento dos seus funcionários - são proativos e reativos).

Analisando este resultado, percebe-se que a empresa obteve está pontuação pois efetua recrutamento (interno e externo) e seleção adequados, realiza treinamentos para suprir as necessidades percebidas nos colaboradores, procura desenvolver as potencialidades de talentos e de forma inicial está trabalhando a parte de manutenção e retenção desses talentos encontrados. Conforme Ilustração IV

Feedback para o departamento		Matriz G.U.T.			
% DE DEFICIÊNCIA SOBRE 100%	AÇÕES GERAIS PARA ATINGIR O RESULTADO DESEJADO	G	U	T	TOTAL
COMPORTA-MENTAL 63%	Formalizar dados sobre avaliação de desempenho através de gráficos para fins comparativos	5	5	5	125
	Elaborar um plano de desenvolvimento de colaboradores a fim de identificar e desenvolver novas competências	4	4	5	80
FERRAMEN-TAL 25%	Criar um canal para compartilhar informações e dados entre empresa e colaborados, além do já existente que é o WhatsApp	3	3	5	45
	Abastecer dados dos colaboradores no ERP Forwood e ponto	5	4	5	100

TÉCNICA 56%	Criar ações para reter seus talentos	5	5	5	125
	Criar programa de incentivo a inovação na empresa	5	5	5	125
	Criar um cronograma anual de treinamentos para os representantes da linha de planejados	4	4	5	80
	Desenvolver treinamentos para melhorar a comunicação interna entre todos os departamentos seguindo o organograma de cargos.	4	4	5	80

Ilustração IV: Ações gerais para atingir o resultado de nível máximo de desempenho no Departamento de Gestão de Pessoas – com aplicação de Matiz G.U.T.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

O plano de ações é utilizado para planejamento de todas as atividades a fim de atingir o resultado desejado, para isso é necessário realizar ações que possibilitem a melhoria ou até mesmo a exclusão de dificuldades encontradas.

A partir do ranking da matriz GUT, elaborou-se um plano de ação a fim de auxiliar a empresa neste processo de melhoria, este plano se refere as ações com maior pontuação, com 125 pontos, e o fato da própria gestão da empresa ter apontados as primeiras ações a serem tomadas. Cabendo aos acadêmicos desta forma propor sugestões para a aplicação dos mesmos, demonstrada pela Ilustração V

O QUE	POR QUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO
Reter talentos	Entende-se que uma vez o colaborador inserido a empresa, ao se desligar a contratação adaptação e treinamento de um novo colaborador geram custos dos quais podem ser evitados. E ressaltando que em alguns casos os talentos perdidos não são encontrados com facilidade no mercado de trabalho.	Inserção de Plano de cargos e salários, com contratação de acessória externa para elaboração.	Dep. de gestão de pessoas	Gestora de RH	A partir do primeiro semestre de 2019.
		Convênios			
		Benefícios			
Incentivar a inovação na empresa	Integrar os colaboradores ao processo de melhorias de forma direta, sendo ele um dos primeiros a perceber ações que possam auxiliar.	Contratação de acessória especializada ou formação de equipe interna, para a implantação e parametrização adequada dos incentivos ou	Todos os dep. da empresa.	Gestora de RH	A partir do primeiro semestre de 2019.
		Oferecer uma forma de gratificação aos colaboradores que se envolvem na elaboração de um processo melhor dentro da empresa			
Formalizar dados sobre avaliação de desempenho	Ter de forma acessível e clara os desempenhos dos colaboradores	Periodizar o processo de avaliação de desempenho	Dep. de gestão de pessoas	Gestora de RH	A partir do primeiro semestre de 2019.

Ilustração V: Plano de ação.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

4 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração do grau de maturidade na gestão tem papel fundamental, pois contribui de forma eficaz em todos os setores da empresa, auxiliando e servindo de suporte para a gestão na organização das atividades departamentais, nos processos, no aumento da produtividade, reduzindo tempos e consequentemente maximizando os resultados.

Problema da pesquisa assim como o objetivo geral foram verificar o grau de maturidade na gestão do departamento de gestão de pessoas da indústria em estudo, conforme demonstrado na ilustração IX, sendo o departamento caracterizado com 79% de maturidade de gestão.

O próximo passo foi buscar as informações históricas da empresa, resgatando memorias, junto aos diretores e colaboradores. O primeiro objetivo foi caracterizar a empresa com seu levantamento histórico. Sendo o objetivo atingido através das visitas in loco e entrevistas aos diretores, gestores departamentais e demais colaboradores na empresa, apresentadas na ilustração II.

O segundo objetivo descrever o modo atual de gestão do departamento de gestão de pessoas, sendo os dados coletados igualmente através de visitas in loco e entrevistas informais com os gestores departamentais e colaboradores, evidenciados no item 3.4.

O terceiro e último objetivo, foi descrever e apresentar os resultados com as principais evidências, podendo ser identificado a partir do item 3.5, destacando através das ilustrações IV, V e VI. Através dos resultados obtidos, pode-se concluir que a empresa em estudo, no decorrer dos anos de sua trajetória, vem crescendo e se consolidando no mercado moveleiro com inovações em seus produtos e investindo em novas tecnologias.

Este estudo torna-se importante para o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos, e da sociedade e espera-se também que possa contribuir na mesma proporção para a empresa em estudo, para que esta possa se tornar cada vez mais competitiva no mercado.

Deixa-se como sugestão de trabalhos futuros a proposta de elaboração de uma nova avaliação para ser aplicada semestralmente e com ajustes mais aprofundados, melhorando assim a análise departamental da empresa, para que a direção possa mensurar de forma precisa sua evolução e desempenho das ações aplicadas. Esta aplicação poderá ser realizada de forma dinâmica com os gestores com planejamento e ações mais precisas e direcionadas ao foco ideal.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). ***Administração de produção: uma abordagem introdutória/*** Idalberto Chiavenato. - Rio de Janeiro: Elseiver, - 11°reimpressão. ISBN 85-352-1630-8.

_______ (2003). ***Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações***. 7ed. Rio de Janeiro: Elseiver.

_______ (2009). *Gestão de pessoas*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

CRUZ, Tadeu. 2002. ***Sistemas, Organização e Métodos: Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução a Gerencia do Conteúdo e do Conhecimento.*** 3 ed. São Paulo, Atlas.

DUTRA, J. S. (1996). ***Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas.*** São Paulo, Atlas.

_____ (2002). *A gestão de carreira*. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente. Disponível em: https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/1564/1/%C3%8Dtalo%20 Rodrigues%20Telles.pdf. Acesso em 25 out. 2017.

GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATO, Adalberto, EVANGELISTA, Mario dos Santos. (2007). ***Metodologia da Pesquisa: Normas para Apresentação de Trabalhos: Redação, Formatação e Editoração.*** Três de Maio: Ed. SETREM. ISBN: 85-99020-01-3.

LACOMBE, F. (2004). ***Dicionário de administração***. São Paulo: Atlas.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. (1986). ***Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.*** 1.ed. São Paulo: Atlas

_______ (2001). ***Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos.*** São Paulo: Atlas S.A.

_____. (2006). ***Técnicas de Pesquisa. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos***. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

_______ (2010). ***Fundamentos da Metodologia***/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7.ed.- São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-5758-8.

_______(2012) . ***Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos***/ Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed.- reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012. ISBN: 978-85-224-4878-4.

LOVATO, Adalberto. (2013). ***Metodologia da Pesquisa: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração.*** Três de Maio: Ed. SETREM.

MENZOMO, Cintia da Silva, DARONCO, Everaldo Luis. (2012). ***Modelo de maturidade em Gestão: um estudo de caso em microempresas do setor moveleiro de Caxias do Sul.*** Disponível em: ojs. fsg.br/index.php/globalacademica/article/download/60/54. Acesso em: 06 de out de 2017.

MOREIRA, Maria José Belém Martins; GUTIERREZ, Ruben H. (2017). ***Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG. Dissertação 8 OMEGA ORCA: A implantação do modelo de maturidade em uma empresa brasileira de médio porte de Tatiane Pinto de Oliveira e Saulo Barbará de Oliveira.*** Disponível em: <http://vega.polarisweb.com.br/fadminas/index.php/symposium/article/viewFile/6/7>. Acesso em: 12 out. 2017.

MOVERGS. (2009). ***Pequenas empresas moveleiras no estado do Rio Grande do Sul – Panorama* 2009**. Disponível em: <http://www.movergs.cm.br/numeros-setor>. Acesso em: 12 out. 2017.

SEBRAE. (2017). ***Principais fatos da indústria moveleira*** *– de 1830 a 1959*. [Online] [Acesso em: 06 abr. 2017] <http://arquivopdf.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historiamoveleira/integra_bia/ident_unico/1149>.

SILVA, D.F.A. (2009). ***Maturidade de processos de gestão acadêmica em instituições privadas de ensino superior***. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paulo Souza, 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Centro Estadual de Educação Tecnológica Paulo Souza.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. (2009). ***Os modelos Multiestágios de Maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do P-CMM – ANPAD - RAC***, Curitiba, vol.13, n.2, art. 4, p. 228-246, Abr./Jun. 2009. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/05.pdf>. Acesso em 20 set. 2017.

SILVA, Ramon Scherrer da. (2015). ***Gestão da Maturidade: uma proposta de ferramenta para avaliação da maturidade em BMP (Business Process Management) nas micro e pequenas empresas*.** Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5873/Ramon%20Scherrer%20da%20Silva_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 06 de out de 2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. (2011). ***Administração de recursos humanos.*** São Paulo: Cengage Learning. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/2724/1643. Acesso em: 17 de set. 2017.

CAPÍTULO 18

FINANCIAMENTO ECONÔMICO. A CHAVE PARA O SUCESSO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO NA ZONA CENTRO-NORTE DE TLAXCALA, MÉXICO?

Data de aceite: 01/02/2022
Data de submissão: 07/02/2022

Ximena Oróztico Cerón
Tecnológico Nacional de México Campus Apizaco, Mestrando em Engenharia Administrativa no Tecnológico Nacional de México
Apizaco- Tlaxcala

Jorge Luis Castañeda Gutierrez
Tecnológico Nacional de México Campus Apizaco, Professor do Mestrado em Engenharia Administrativa do Tecnológico Nacional de México
Apizaco- Tlaxcala

RESUMO: Todo país tiene diferentes aspectos que hacen que las culturas sean notorias ante el resto del mundo, para México sin duda es su gastronomía y entre ellas se encuentra un alimento que se ha conocido desde hace más de 100 años y ha sido una tradición por décadas de distintas familias que se dedican a dicha producción, sin embargo, la llegada de la globalización con el TLCAN hoy T-MEC ha hecho que la producción de este alimento se torne a una situación difícil, pues la mayoría no cuenta con una rentabilidad de los negocios para seguir em frente. Este artigo apresenta dois dos problemas enfrentados pelas microempresas do setor de panificação no estado de Tlaxcala, a primeira seção representa o significado, importância e por que é tão difícil obter financiamento como parte desse tipo de empresa no México, bem como as estatísticas dos últimos anos para conhecer os principais usos que são dados à ferramenta financeira quando ela é obtida por uma organização. Na segunda seção estão as estatísticas de microempresas no país, onde se observa o grande número dessas empresas e a importância para a economia do Estado, seguidas das diretrizes que são seguidas no México para poder reconhecer uma empresa por seu porte (micro, pequeno, médio ou grande porte) e estatísticas de Tlaxcala, o menor estado do país, para chegar à terceira e última seção desta pesquisa, que é uma pequena contextualização das microempresas da referida área, as características marcantes do mesmo para conhecer a real falha que, por sua vez, causa pouca rentabilidade econômica para concluir que o financiamento não é necessário se forem levadas em conta diferentes estratégias administrativas para alcançar futura permanência no mercado.
PALAVRAS-CHAVE: Financiamento, Microempresas, setor de panificação, rentabilidade.

ECONOMIC FINANCING. THE KEY SUCCESS FOR BAKERY MICROENTERPRISE IN THE NORTH CENTRAL AREA OF TLAXCALA, MEXICO?

ABSTRACT: Every country has different aspects that make them notorious to the rest of the world, for Mexico its gastronomy and among them is a food that has been known for more than 100 years and has been a tradition for decades of different families that are dedicated to said production, however, the arrival of globalization with NAFTA

today T-MEC has made the production of this food a difficult situation, since most do not have a profitability of the businesses to go ahead. This article presents two of the problems faced by microenterprises in the bakery sector in the state of Tlaxcala, the first section represents the meaning, importance and why it is so difficult to obtain financing as part of this type of company in Mexico, as well same the statistics of the last years to know the main uses that are given to the financial tool when it is obtained by an organization. In the second section are the statistics of micro-enterprises in the country, where the large number of these companies and the importance for the economy of the State are observed, followed by the guidelines that are followed in Mexico to be able to recognize a company by its size (micro, small, medium or large) and statistics of Tlaxcala, the smallest state in the country, in order to reach the third and last section of this research, which is a small contextualization of micro-enterprises in said area, the outstanding characteristics of the themselves to know the real fault that, in turn, cause little economic profitability to conclude that financing is not necessary if different administrative strategies are taken into account to achieve future permanence in the market.
KEYWORDS: Financing, Microenterprises, bakery sector, profitability.

INTRODUÇÃO

As últimas crises financeiras vividas no México fizeram com que proprietários, sócios e familiares de microempresas questionassem se o financiamento é o caminho certo para sair dos problemas econômicos que apresentam, no entanto, as estatísticas dos últimos anos mostraram que o acesso é complicado, principalmente porque as pequenas empresas não têm um histórico que possa ser estudado para conceder tal instrumento financeiro. Da mesma forma, Pavon (2010) comenta que o contexto financeiro de cada nação influencia o acesso a ela. Infelizmente, desde a década de 90, o acesso ao financiamento inclinou-se para o setor privado, fazendo com que os bancos privados estabelecessem suas políticas de concessão de crédito, portanto, é notável a lacuna para poder financiar uma microindústria, ou pequeno negócio, enfim, é importante mencionar que no México o sistema financeiro é composto por várias instituições ou o governo e vários programas que são lançados ao longo de uma administração. De acordo com o Centro de Estudos de Finanças Públicas CEFP (2019), até 2017, a arrecadação de receitas através das principais fontes de financiamento era insuficiente para cobrir as necessidades da sociedade mexicana.

FINANCIAMENTO NO MÉXICO

As últimas crises financeiras que o país viveu resultaram na falta de estabilidade econômica para as microempresas, somada a isso a falta de estratégias para continuar competindo no mercado e, claro, a falta de financiamento. Sorheim (2005) aponta que uma das principais barreiras para as microindústrias obterem financiamento é sua curta vida tanto no mercado quanto no crédito. Da mesma forma, Lecuona (2009) demonstra alguns pontos da perspectiva dos bancos que resulta na falta de financiamento para empresas

desse porte, entre eles estão: 1. Alta mortalidade inerente às PMEs, 2. Informações confiáveis insuficientes sobre as empresas, 3 .Custos de transação elevados, 4. Danos morais ou Moral Hazard, 5. Créditos baseados em garantias, 6. Estrutura de mercado pouco competitiva e 7. Informalidade ampliada.

Para o ano de 2014, 66,8% das empresas informadas na Pesquisa Nacional de Produtividade e Competitividade das micro, pequenas e médias empresas (ENAPROCE, 2015) não aceitariam financiamentos bancários, o principal motivo da rejeição do último mencionado se deve à o preço tão caro que se deve pagar, da mesma forma, deve-se levar em conta que para o ano de 2015, 60,1% das empresas que responderam à pesquisa eram microempresas, 52,6% pequenas e finalmente médias empresas.

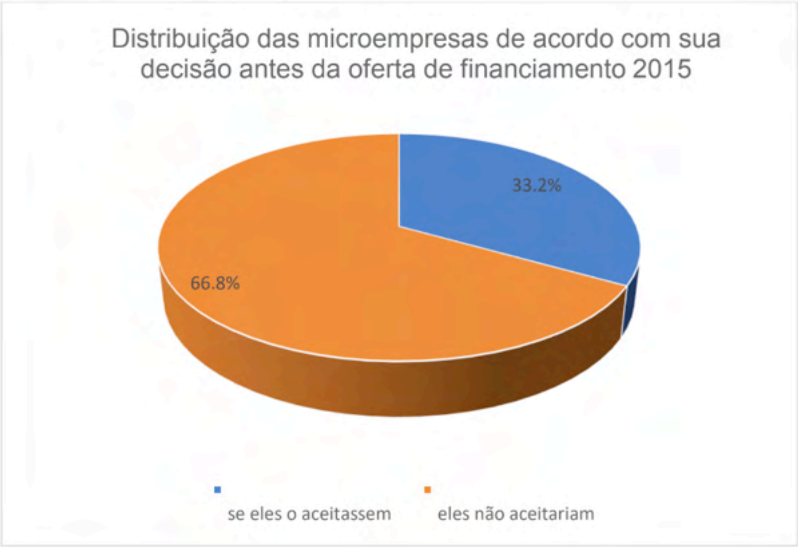


Figura 1. Gráfico de distribuição das microempresas de acordo com sua decisão antes da oferta de financiamento, Fonte: INEGI (2015).

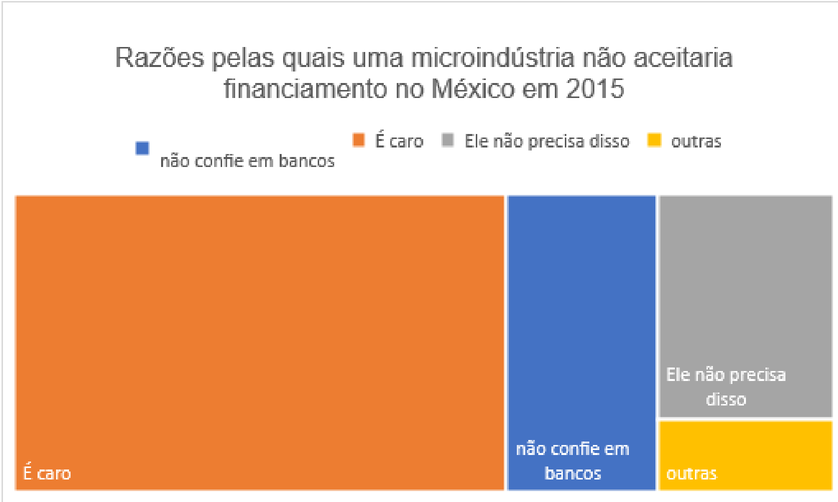


Figura 2. Razões pelas quais uma microindústria aceitaria financiamento no México, Fonte: INEGI (2015).

No entanto, para o ano de 2018, apenas 26% das microempresas inquiridas aceitariam financiamento. Da mesma forma, o número das que não o aceitariam subiu face à primeira estatística de 2015 para 74%, principais razões pelas quais aquelas para as quais o financiamento é não aceitos ou desejados são os seguintes:



Figura 3. Razões pelas quais uma microindústria aceitaria financiamento no México, Fonte: INEGI (2018).

No México para o ano de 2017 apenas 7,6% das microempresas tiveram acesso

a financiamento, o gráfico x mostra o uso que as PMEs e microempresas deram a esta ferramenta financeira durante o mesmo ano.

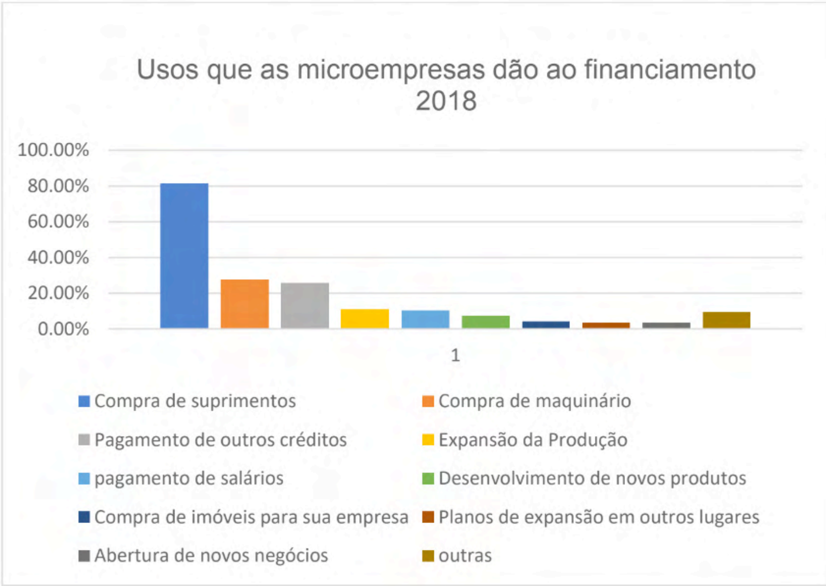


Figura 4. Usos que as microempresas dão ao financiamento, Fonte: INEGI (2018).

Por outro lado, a maioria das microempresas e PMEs desconhece o apoio do governo federal, com apenas 1,4% das microempresas solicitando e apenas 0,8% conseguindo obtê-lo entre 2014-2015. Isso também demonstra a falta de informações financeiras que os mexicanos têm para desenvolver seus negócios.

Atualmente, diferentes tipos de financiamento são oferecidos às PMEs: i) linhas de crédito não rotativo, ii) linhas de crédito rotativo e iii) empréstimos simples. As duas formas de financiamento mais comuns foram empréstimos simples e linhas de crédito rotativo (55,2% e 24,0% do saldo, respectivamente). O tipo de crédito mais barato foi a linha de crédito rotativo com taxa de juros média ponderada de 9,2%, enquanto o tipo de crédito mais caro foi o crédito simples com taxa média ponderada de 11,8% (BM, 2021).

SITUAÇÃO ATUAL DAS MICROEMPRESAS NO MÉXICO

Em 2018, a ENAPROCE fez a seguinte classificação de acordo com o pessoal ocupado apresentado anteriormente pelo Ministério da Economia (SE):

Tamanho da empresa	Faixas de pessoal empregado		
	Comércio	**Serviços**	**indústria**

Grande	101 e mais	101 e mais	251 e mais
Mediana	31 a 100	51 a 100	51 a 250
Pouco	11 a 30	11 a 50	11 a 50
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10

Tabela 1. Classificação das empresas no México. Fonte: Ministério da Economia (2018).

Assim se entende que uma microindústria é aquela que vende algum bem ou serviço e que geralmente tem um mínimo de 10 funcionários. De acordo com a Pesquisa Nacional do Micronegócio (ENAMIN), (2012). A distribuição da amostra de pessoas selecionadas com uma microempresa que atendiam aos critérios da mesma pesquisa no estado de Tlaxcala foi de 760, com densidade na área média urbana, seguida pelas regiões urbanas baixas, em terceiro lugar, áreas rurais e finalmente a área mais urbanizada. No entanto, a área central de Tlaxcala possui aproximadamente 84 indústrias de micro-padaria. O problema da maioria é que eles não têm um plano estratégico que os mantenha no mercado e é isso que os leva a pensar que o financiamento é a única saída, porém, como observado na seção anterior, o México e seus micro -as empresas estão passando por um momento infeliz para obter esta ferramenta financeira.

MICROEMPRESAS DE PANIFICAÇÃO E FINANCIAMENTO NA ZONA CENTRO-NORTE DO ESTADO DE TLAXCALA

A área centro-norte do estado de Tlaxcala é composta por 11 municípios, apesar disso é apenas em um município que se encontra a maior concentração de micro-empresas de panificação. O município de Apizaco conta atualmente com aproximadamente 84 microindústrias que se dedicam a esta atividade de acordo com o Diretório Nacional de Estatísticas de Unidades Econômicas (DENUE, 2022). e o transporte é realizado por membros de uma família de forma a poder cobrir melhor as despesas e que os valores se mantenham presentes.

No ano de 2021, foi realizado um censo em que foram consideradas todas as microempresas dedicadas à panificação no concelho de Apizaco, zona central, onde se verifica que das 23 microempresas, apenas 0,93% possuem ferramenta para controlar as finanças da empresa. , enquanto 1,38% não tem nenhuma ajuda para sua organização. Da mesma forma, 1,84% das empresas tomam suas decisões com base em suas finanças e 4,4% já pensaram em usar o financiamento, no entanto, quando se trata de estratégias, as microempresas não conhecem seus pontos fortes, fracos, oportunidades ou ameaças e não têm qualquer profissional que possa orientá-los em questões de gestão.

CONCLUSÕES

A falta de educação financeira e administrativa que esteve presente no desenvolvimento deste estudo mostra que são, sem dúvida, os principais fatores para que uma microempresa não possa se desenvolver ou ter a rentabilidade desejada ao longo da vida da organização. No entanto, a utilização da ferramenta financeira fica em segundo plano devido ao uso que as microempresas que conseguiram obtê-la lhe dão, pois a maioria não investe em algo que possa dar frutos no futuro, para isso é necessário ter conhecimento ou um profissional que esteja encarregado da parte administrativa, pois dentro desta disciplina você pode obter vários conhecimentos que não precisam necessariamente de um empréstimo econômico.

REFERÊNCIAS

Sorheim, R. (2005). Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study. Journal of Small Business and Enterprise Development, 12, 178-191.

Lecuona Valenzuela, R. (2009). El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente. *Economía unam*, *6*(17), 69-91.

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y la Pyme en México (2000-2009). Santiago de Chile: Naciones Unidas. *http://www.cepal.org/es/publicaciones/5205-financiamiento-las-microempresas-ylas-pymes-en-mexico-2000-2009*

CEFP, (2019). Fuentes de Financiamiento del Gasto Público en México, 2000-2017. (050) Recuperado *de https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2019/cefp0012019.pdf*

Geografía, I. N. Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad del as Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (2015). *Obtenido de http://www. inegi. org. mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t. aspx*.

de Mexico, B. (2021). Indicadores básicos de créditos a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Geografía, I. N. Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (2018). *Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf*

Geografía, I. N. Encuesta Nacional de Micronegocios, (2012). *Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enamin/2012/doc/enamin12_met_dis_muestral.pdf*

Geografía, I. N. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (2021). Principales características. *Obtenido de https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx*

CAPÍTULO 19

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS/MG

Data de aceite: 01/02/2022
Data de submissão: 15/12/2021

Lusiane Batista dos Santos
Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM
Luizlândia do Oeste - MG
https://orcid.org/0000-0002-5474-5302

RESUMO: Este trabalho de pesquisa teve como objetivo realizar um estudo na gestão de estoque praticada no atacado Comercial biriba, localizada na cidade de Patos de Minas, buscando analisar os processos de gestão de estoque. O objetivo geral é identificar, por meio da aplicação da curva ABC, os produtos que causam o maior impacto financeiro nos estoques da organização. Para realização do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens dos estoques. A metodologia do estudo tece características de pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio do método do estudo de caso e com tipologia descritiva. Os dados coletados foram informados pelo gestor da empresa Comercial Biriba. Após a coleta dos dados foi possível identificar os produtos que causam maior impacto financeiro na organização, possibilitando melhor gestão dos mesmos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de estoque, Curva ABC, Atacado.

INVEVTORY MANAGEMENT: INVENTORY MANAGEMENTE ANALYSIS THROUGH THE APPLICATION OF THE ABC CRVE IN THE ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, IN THE MUNICIPALITY OF PATOS DE MINAS/MG

ABSTRACT: This research work aimed to conduct a study in the inventory management practiced in the Wholesale Commercial Biriba, located in the city of Patos de Minas, seeking to analyze the inventory management processes. The overall objective is to identify, by applying the ABC curve, the products that have the greatest financial impact on the organization's inventories. To achieve the general objective, the following specific objectives were defined: theoretical review, through bibliographic research, documentary analysis of the company and the results of the control and classification of inventory items. The methodology of the study weaves characteristics of qualitative and quantitative research through the case study method and with descriptive typology. The collected data were informed by the manager of the company Commercial Biriba. After data collection, it was possible to identify the products that have the greatest financial impact on the organization, enabling better management of them.

KEYWORDS: Inventory management, ABC curve, Wholesale.

1 I INTRODUÇÃO

O setor atacadista tem uma grande expressividade para a economia nacional, o que torna relevante o estudo das práticas de

implementação dos processos gerenciais para uma boa gestão organizacional. Para esse fim, será fonte da pesquisa a empresa Comercial Biriba Ltda, que possibilitará a identificação de pontos relevantes da sua administração que poderá contribuir para a aprendizagem de outras organizações. Para ressaltar a relevância do estudo da referida empresa, será necessário analisar a gestão de estoque e seu impacto financeiro.

Os resultados alcançados na pesquisa contribuíram, também, para áreas de estudos da administração no setor atacadista, além, da contribuição para o aprofundamento dos conhecimentos da pesquisadora por estar inserida no mesmo ramo de atividade profissional.

Assim sendo, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar, por meio da aplicação da curva ABC, entre os períodos de janeiro a junho de 2019, impactos financeiros dos estoques na organização. A fonte da pesquisa foi a empresa Comercial Biriba Ltda, localizada na cidade de Patos de Minas/MG.

Para alcance do objetivo geral, foi trabalhado os objetivos específicos de revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, de análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens dos estoques.

A pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: quais os itens que imprimem o maior impacto financeiro na gestão de estoques do atacado Comercial Biriba?

1.1 Atacadista/distribuidor

As atividades que relacionadas transações de vendas de bens ou serviços compõe o atacado, que realiza as vendas para quem deseja revender ou para atendimento de uso comercial, diferindo do varejo em vários aspectos, o atacado abrange maior campo possuindo transações maiores, pois tem como clientes empresas e não consumidores finais, no âmbito das relações com o governo as regulamentações legais e os impostos também são diferentes (KOTLER; KELLER, 2006).

Dessa maneira se nota que o atacado/distribuidor é parte importante dos canais de distribuição, são responsáveis pelo abastecimento dos pontos de venda e porta vozes das indústrias para o varejo e vise e versa.

1.2 Gestão de estoques

Paoleschi (2009 p.40), ressalta que “uma empresa deve cuidar da gestão de estoques como o principal fundamento de todo seu planejamento tanto estratégico como operacional, porque um controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, custo e espaço”.

A administração de estoques é a responsabilidade de planejamento e controle, de todo o processo desde a matéria prima até o produto destinado ao consumidor. Sua finalidade é melhorar os níveis de serviço evitando excesso de compra e estocagem desnecessária assegurando quantidade e qualidade das mercadorias.

Para Ballou (2006, p.277), “gerenciar estoques é equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviços ao consumidor por outro lado, com os custos de abastecimento que,

por outo lado, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade”.

O equilíbrio é a preocupação permanente da gestão de estoque em qualquer empresa, pelos diversos componentes que são partes do sistema, como: custos destinados a aquisição, estocagem e distribuição; e os níveis de atendimento a necessidades dos consumidores etc.

1.3 Curva ABC

Ballou (2001, p.224), esclarece que “A classificação, ou curva de Pareto, é o método de diferenciação dos estoques, segundo sua maior ou menos abrangência em relação a determinado fator, constituindo em separar os itens por classes de acordo com sua importância relativa”.

Através o princípio de Pareto, são classificados os itens de acordo com sua importância, representadas pelas letras A B, C, a classificação ocorre da seguinte forma: a classe denominada “A” e o grupo de itens que requer maior cuidado pela administração, sendo os que exige maior investimentos, correspondendo a 20%. Comparados aos da classe C que correspondem a 50% do total e não necessita de foco total da administração sendo destinado pouco investimento, já a classe B e o grupo de itens entre A e C, considerado intermediário nos requisitos de importância, quantidade e valor, corresponde a 30%.

2 I METODOLOGIA

O método de pesquisa apresenta um caráter descritivo. “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de variáveis” (GIL,1999, p.44).

Para o desenvolvimento deste trabalho a pesquisa descritiva teve como objetivo descrever alguns dos processos que adentro da administração de materiais, como a gestão estoque, com a finalidade de viabilizar uma melhor percepção e compreensão do contexto.

Na realização da pesquisa citada neste tópico foi realizado uma pesquisa com o gestor, onde foi colhida as informações que possibilitou o conhecimento para a o desenvolvimento deste trabalho.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi definida como sendo qualitativa, para melhor entendimento, é um método de pesquisa que se caracteriza pela quantificação, das informações coletadas e das técnicas estatísticas. Com objetivo de medir relações entre variáveis, garantindo uma boa interpretação dos dados, também avaliando o resultado de algum sistema ou projeto, buscando medir alguma coisa de alguma forma (RICHARDSON,1999).

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 30), “caracterizam o enfoque quantitativo como o que faz uso da coleta de dados para testar hipóteses; baseiam-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. O método quantitativo será utilizado para o levantamento de dados para elaboração e análise da curva ABC.

2.1 Estudo de caso

O estudo de caso é uma pesquisa definida pela profundidade as análises, que pode ser indivíduo ou organizações, com estabelecimento mais amplos sobre determinado objeto de estudo, é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coletas de dados e as abordagens (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2016).

2.2 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

A pesquisa de campo foi realizada com o estudo de documentos, de relatórios, observações do espaço físico e consulta no sistema operacional da empresa. Depois, esses dados foram transcritos em análises, das quais as variáveis são necessárias à tomada de decisão da gestão sobre o estoque do atacado. Além disso, foram utilizados elementos bibliográficos para auxiliar na composição teórica da pesquisa, como por exemplo, a consulta a livros, monografias, sites de buscas e artigos científicos publicados.

Após o colhimento dos dados suficientes para responder a problemática da pesquisa, o trabalho foi organizado de modo que, seja conciso e objetivo para o entendimento de quem deseja obter informações acerca da empresa em estudo.

Por fim, os resultados da pesquisa foram apresentados no relatório final do estágio, bem como a conclusão que discutiu os pontos principais resultantes da análise realizada pela pesquisadora.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa Comercial Biriba possui um mix variado, que totaliza aproximadamente 1.600 produtos. Para a elaboração da curva ABC, foram criadas famílias de produtos a fim de serem agrupadas com mercadorias com as mesmas características.

As famílias criadas, com a finalidade de agrupar os produtos foram:

· Bomboniere: Balas, gomas, biscoitos recheados, chocolates, bebidas lácteas, etc.

· Bazar e Utilidades: Pilhas, lâmpadas, fita isolante, fósforo, etc.

· Alimentos: produtos enlatados, massas, temperos;

· Bebidas Alcoólicas: Pingas, vodka, whisky, vinhos, etc.

· Materiais de Limpeza: Vassoura, prendedor de roupa, sabão em pó, etc.

· Higiene pessoal e Beleza: Tintas, shampoo, papel higiênico, sabonete, etc.

· Material escolar e Escritório: Cola; lápis e caneta.

· Embalagens: Sacolas, fita, copos e pratos descartáveis;

Para a realização da classificação dos itens por meio da curva ABC, foi analisado a quantidade de mercadorias vendidas no período de janeiro a junho de 2019, sendo apresentada a quantidade em estoque e o valor de custo unitário.

Em conformidade com Dias (2005) a análise ABC de matérias é uma ferramenta que se constitui da separação de três grupos A, B, C, classificando-os de acordo com seus valores, e dando maior importância de controle aos matérias de maior valor investido, como será apresentado nas planilhas a seguir, sendo cada análise realizada pra cada família.

O gráfico 1 representa a curva ABC da família bomboniere que contém agrupados 166 produtos, dos quais 17 são da classe A o valor total desses produtos é de 249.919,09 (Duzentos e quarenta e nove mil, novecentos e dezenove reis e nove centavos), que representa 63,70% do capital investido, a classe B com 36 produtos tem o valor total de 102. 035,42 (Cento e dois mil, trinta e cintos reais e quarenta e dois centavos), referentes a 26,01%, do capital e a classe C com 113 e o valor total de 40.356,46 (Quarenta mil, trezentos e cinquenta e seis reais e quarenta e dois centavos), que representam 10,29% do capital investido.

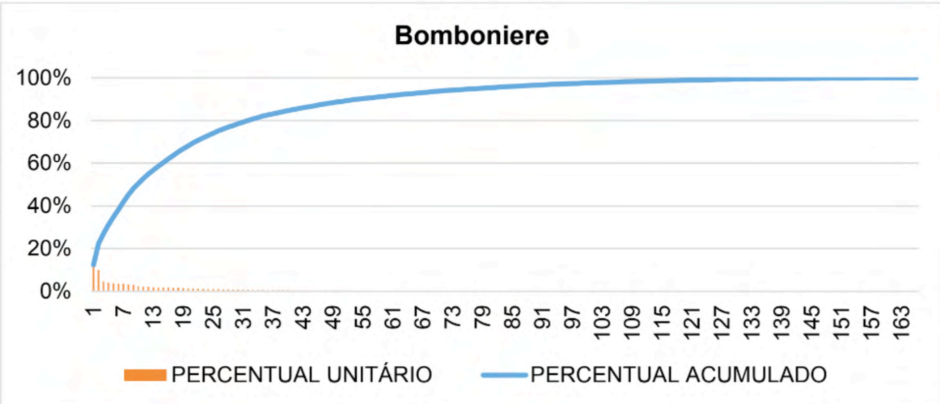


Gráfico 1: Curva ABC da família bomboniere.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A gráfico 2 demostra curva ABC da família de produtos bazar e utilidades que como descritos anteriormente possui produtos como pilhas, velas, lâmpadas entre outros. Chegando a totalizar 81 produtos, dos quais 3 produtos estão na classe A o valor total é de 248.277,00 (Duzentos e quarenta e oito mil e duzentos e setenta e sete reais), que representam 56,80% do capital investido, já na classe B foram identificados 12 produtos o total de 172.813,92 (Cento e setenta e dois mil, oitocentos e treze reais e noventa e dois centavos), representando 30,06% do capital e na classe C estão 66 produtos que totalizam 50.071,25 (Cinquenta mil, setenta e um reais e vinte e cinco centavos), correspondentes a 13,14% do capital investido.

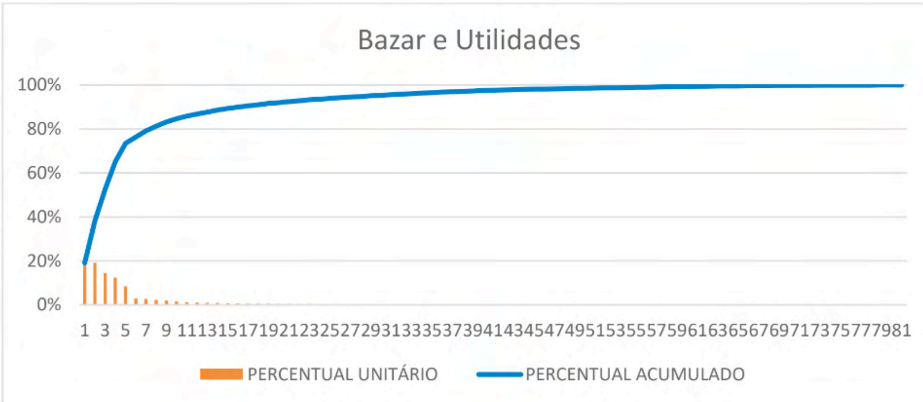


Gráfico 2: Curva ABC da família bazar e utilidades.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O gráfico 3 representa a curva ABC da família de alimentos que é composta por 271 produtos, na classe A foram identificados 43 desses produtos com um total de 752.052,94 (Setecentos e cinquenta e dois mil, cinquenta e dois reais e noventa e quatro centavos), que correspondem a 64,82% do capital investido, a classe B foi constatado 68 produtos que resultam no total de 291.939,56 (Duzentos e noventa e um mil, novecentos e trinta e nove reais e cinquenta e seis centavos), que correspondem a 25,90% do capital e na classe C faz parte 161 produtos com um total de 116.291,33 (Cento e dezesseis mil, duzentos e noventa e um reais e trinta e três centavos), que correspondem 10,02% do capital investido.

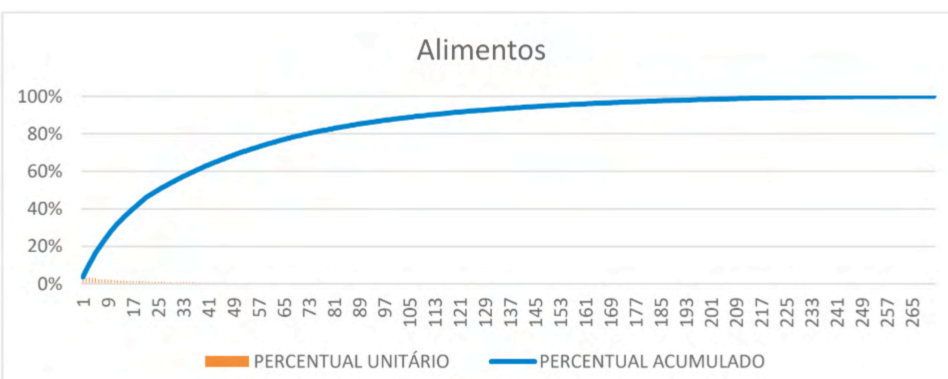


Gráfico 3: Curva ABC dos alimentos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O Gráfico 4 representam a curva ABC da família das bebidas alcoólicas que ao todo contém 188 produtos, desses 64 são da classe A, o total referente a classe é de

1.383.724,69 (Um milhão, trezentos e oitenta e três mil, setecentos e vinte e quatro reais e sessenta e nove centavos), que é 64,88% do capital investido, A classe B têm agrupados 88 produtos correspondentes ao total de 487.452,05 (Quatrocentos e oitenta e sete mil, quatrocentos e cinquenta e dois reais e cinco centavos), que representam 22,86% do capital investido e por último a classe C que totaliza 36 produtos com o total de 261. 461,49 (Duzentos e sessenta e um mil, quatrocentos e sessenta e um reais e quarenta e nove centavos), que são 12,26% do capital investido.

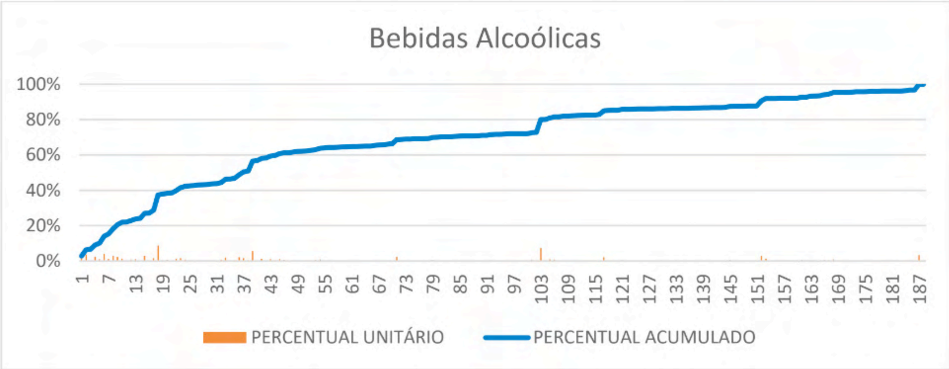


Gráfico 4: Curva ABC das bebidas alcoólicas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A curva ABC a seguir é da família de materiais de limpeza que esta representada no gráfico 5, que ao total possui agrupado 175 produtos. Sua classe A contém 10 produtos com um total de 855.118,10 (Oitocentos e cinquenta e cinco mil, cento e dezoito reais e dez centavos), que são correspondentes a 63,67% do capital investido, a classe B com 28 dos produtos, tem o total de 352.685,35 (Trezentos e cinquenta e dois mil, seiscentos e oitenta e cinco reais e trinta e cinco centavos) , que é correspondente a 26,27% do capital, já na classe C com 137 produtos é o valor de 135.144,88 (Cento e trinta e cinco mil, cento e quarenta e quatro reais e oitenta e oito centavos), o capital investido é de 10,06%.

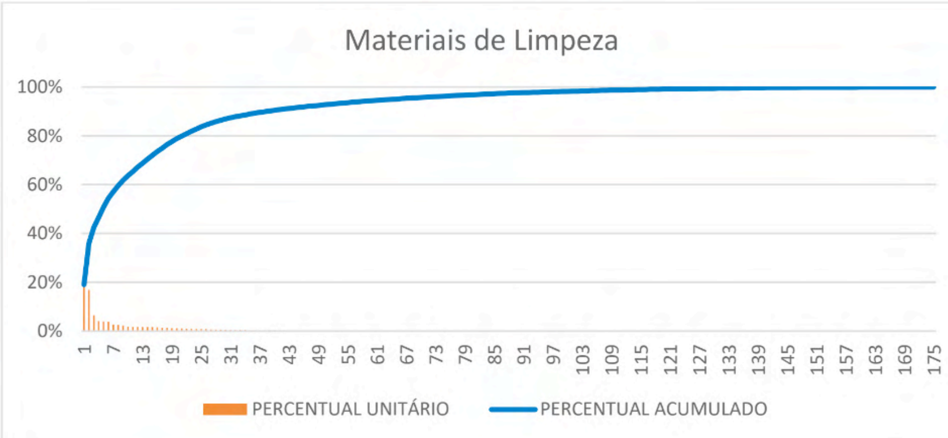


Gráfico 5: Curva ABC dos materiais de limpeza.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Higiene pessoal e beleza possui em sua família 225 produtos agrupados, no gráfico 6 é possível ver a sua curva ABC , na classe A contém 22 produtos com o total de 233.852,68 (Duzentos e trinta e três mil, oitocentos de cinquenta e dois reais sessenta e oito centavos), que representam 63,97% do capital investido, na classe B 25,80% faz parte do capital possuindo 64 produtos o total de 94.296,66 (Novecentos e quatro mil, duzentos e noventa e seis reais e sessenta e seis centavos), na classe C são 139 dos produtos com o total de 37.392,22 (Trinta e sete mil, trezentos e noventa e dois reais e vinte e dois centavos), que representam 10,23% do capital investido.

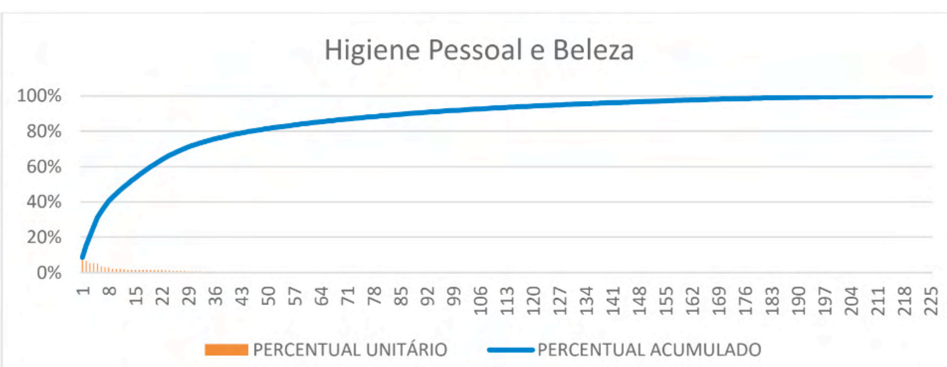


Gráfico 6: Curva ABC da família higiene pessoal e beleza.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A família material escolar e escritório contém 8 produtos e sua curva ABC está representada no gráfico 7, 2 produtos pertencem a classe A que possui um total de

1.362,25 (Um mil, trezentos e sessenta de dois reais e vinte e cinco centavos), que tem como capital investido 51,18%, a classe B também pertencem 2 produtos com o valor de 935,47 (novecentos e trinta e cinco reais e quarenta e sete centavos), que corresponde a 34,94% do capital e na C possui 4 produtos com o total de 364,14 (Trezentos e sessenta e quatro reais e quatorze centavos), que é 13,88% do capital investido.

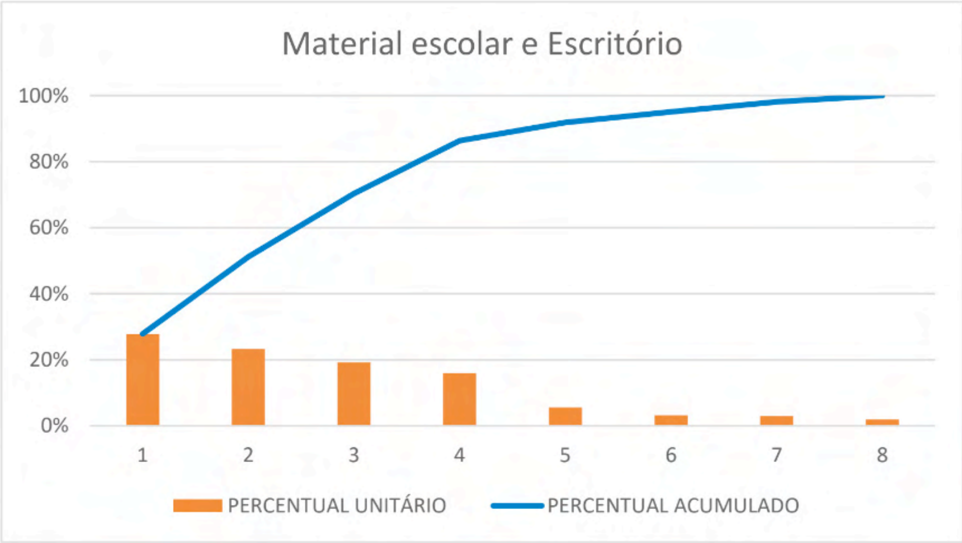


Gráfico 7: Curva ABC do material escolar e escritório.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nota-se que na família de embalagens possui 20 produtos dois quais sua classificação da curva ABC está no gráfico 8 , a classe A contém 5 produtos com o total de 12.509, 22 (Doze mil, quinhentos e nove reais e vinte e dois centavos), que é 60,92% do capital investido, na classificação B o total é de 5.958,95 (Cinco mil, novecentos e cinquenta e oito reais e noventa e cinco centavos), representa 28,99% ligados a 5 produtos correspondem a capital investido e pôr fim a classificação C contendo 10 itens com o total de 2.066,34 (Dois mil, sessenta e seis reais e trinta e quatro centavos), correspondentes a 10,06 % do capital.

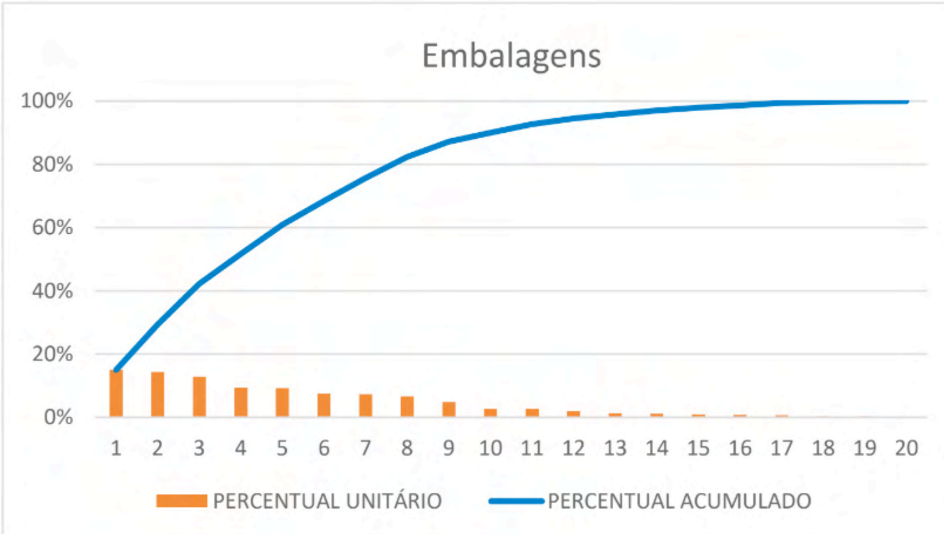


Gráfico 8: Curva ABC das embalagens.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Como exemplo das tabelas utilizas para a construção da curva abc, segue a tabela de embalagens, foram necessárias as informações sobre a quantidade vendida no período de janeiro a junho de 2019 e o preço unitário de cada item, tornando possível realizar do cálculo para a porcentagem unitária e acumulada chegando à classificação dos produtos.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	EMBALAGEM	QUANTIDADE VENDIDA	PREÇO DE CUSTO	VALOR TOTAL UNITÁRIO	PERCENTUAL UNITÁRIO	PERCENTUAL ACUMULADO	
3249	COPO DESC.COPOSUL TRANS.200ML 100X1	PCT	1586	1,95	3.085,56	15,03	15,03	
252	SACOLA REC.VERDE 40X50 5KG *	PCT	95	31,00	2.945,00	14,34	29,37	
3944	GUARD.BALCAO ANEPEL 4X500UN	PCT	311	8,49	2.640,39	12,86	42,23	A
3251	COPO DESC.COPOSUL TRANS.300ML 100X1	PCT	623	3,11	1.940,27	9,45	51,68	
4156	SACOLA LIBREPLAST 40X50 BLUE STAR *	PCT	73	26,00	1.898,00	9,24	60,92	
4157	SACOLA LIBREPLAST 30X40 C/500 BLUE STAR	CX	78	19,80	1.544,40	7,52	68,44	
2189	COPO DESC.COPOSUL BCO 180 ML 100X1	CX	888	1,68	1.494,59	7,28	75,72	
139	GUARD.SANTEPEL 16X50 PEQ.24X22	PCT	84	16,24	1.364,00	6,64	82,36	B
253	SACOLA REC.VERDE 30X45 5KG *	PCT	32	31,00	992,00	4,83	87,19	
1186	SACOLA BRANCA 30X40 C/ MIL BR	PCT	40	14,10	563,96	2,75	89,94	
1187	SACOLA BRANCA 38X48 C/ MIL BR	PCT	25	22,40	560,05	2,73	92,66	
1185	SACOLA BRANCA 25X35 C/MIL BR	PCT	30	12,80	383,99	1,87	94,53	
777	FITA EMPAC.3M SCOTCH TRANSP.4X1 45M *	PCT	29	8,95	259,43	1,26	95,80	
1353	SACOLA REC.VERDE 50X60 5KG *	PCT	8	31,00	248,00	1,21	97,01	
1830	COPO DESC.CAFE TERMOPOT 50X50ML*	PCT	163	1,13	183,90	0,90	97,90	C
3213	SACOLA BRANCA 38X48 C/MIL NORMAL	PCT	6	26,40	158,42	0,77	98,67	
3836	PRATO DESC.CRISTALCOPO 21CM 10X10UN *	PCT	15	9,41	141,14	0,69	99,44	
3790	PRATO DESC.CRISTALCOPO 15CM 10X10UND	PCT	13	5,17	67,18	0,25	99,69	
1178	COPO DESC.CAFE COPOBRAS100X50ML	PCT	29	1,74	50,46	0,25	99,94	
3834	PRATO DESC.COPOBRAS 15CM 10X10UN *	PCT	2	6,88	13,77	0,07	100,00	
	TOTAIS				20.534,52	100%		

Quadro 1: Tabela da família de produtos embalagens com aplicação da análise ABC.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após a classificação realizada, foi percebido dentro de cada família os produtos

que fazem parte da classe A, esses produtos têm a maior porcentagem do investimento da empresa, que terão um maior destaque, em virtude de ter uma alta demanda. Deste modo, para que não falte esses produtos, que tem alto volume de vendas a empresa deve cumprir a política de compras, onde possa comprar as unidades na quantidade adequada e comprar no momento correto para suprir a demanda dos seus clientes.

Os produtos da classe B e C por ser menos importante não significa que devem sair do mix, uma vez que aumentam a estabilidade do negócio e o ticket médio do cliente. Precisam de atenção e uma gestão moderada, devido gerar custo para manter o estoque.

4 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão teve como objetivo fazer uma análise nos processos de gestão de estoque por meio da aplicação da curva ABC no atacado Comercial Biriba de Patos de Minas- MG. Foi proposto pela autora descrever sobre a gestão de estoque e aplicar a análise ABC sobre os produtos que fazem parte do mix da empresa.

Para alcance do objetivo principal foram listados os objetivos específicos de revisão teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, de análises documentais da empresa e os resultados do controle e classificação dos itens dos estoques.

Quanto a classificação realizada foi possível identificar a classe A, B e C de cada família o que viabiliza a melhoria das práticas de gestão desses produtos principalmente os de classe A do qual possuem o maior percentual do capital investido.

Foi sugerido ao gestor a realização de inventários períodos para cada classe, sendo de a cada 3 meses para a classe A, a cada 6 meses para classe B e a cada 12 meses para a classe C.

Ainda para melhorar a gestão é sugerido estipular o estoque mínimo conhecido também como estoque de segurança, que é a quantidade mínima em estoque que deve existir. Este cálculo é realizado para encontrar os atrasos no ressuprimento com a finalidade de não ocorrer falta dos produtos, causando interrupções nos processos da empresa.

Assim conclui-se a pesquisa, mostrando que o objetivo proposto foi atingido, ou seja, a organização conseguindo visualizar, a classificação ABC e os seus processos organizacionais. sendo capaz de melhorar sua gestão afim de reduzir custos, ampliar mercados para proporcionar a lucratividade desejada pelos gestores.

A empresa passou todas as informações fundamentais para o bom andamento da pesquisa, com a participação para melhor entendimento das mesmas por parte do gestor.

Para a autora, o trabalho trouxe maior conhecimento quanto ao assunto, apesar de não ser um tema recente, com várias bibliografias é ainda um tema que pode ser bastante explorado.

Para a realização de trabalhos futuros sugere-se, a quantidade de perda de estoque por variações, apresentação dos produtos aos clientes por meio visitas e catálogos, criação

de uma página na Web para divulgação da empresa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rzosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais:** princípios, conceitos e gestão. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

POALESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de estoques:** do recebimento, guarda e expedição à distribuição de estoques. 2ª ed. Érica,2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas,1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa.** Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant**. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª edição. Atlas,2016.

CAPÍTULO 20

APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS

Data de aceite: 01/02/2022
Data de Submissão: 20/01/2022

Ariadne Guerra Souza
Universidade Federal de Campina Grande
Santa Cruz da Baixa Verde - PE
http://lattes.cnpq.br/9412241465481056

Denny Gabriel Xavier Torres
Universidade Federal de Campina Grande
Caruaru – PE
http://lattes.cnpq.br/5645302285205319

Mariana Paiva Brito
Universidade Federal de Campina Grande
Triunfo - PE
http://lattes.cnpq.br/9128262142169429

Paloma dos Santos Alves Nunes
Universidade Federal de Campina Grande
Serra Branca – PB
http://lattes.cnpq.br/3618134511988336

Taliana Samara Cavalcante de Freitas
Universidade Federal de Campina Grande
Caicó - RN
http://lattes.cnpq.br/9475321347489024

Vanessa Nóbrega da Silva
Instituto Federal do Sertão Pernambucano
Campina Grande - PB
http://lattes.cnpq.br/2473872639858378

Amanda Paiva e Silva
Universidade Federal de Campina Grande
Patos – PB
http://lattes.cnpq.br/4659594439454544

Bruno Pereira Diniz
Universidade Federal de Campina Grande
Sumé – PB
http://lattes.cnpq.br/9664677647691745

Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira
Universidade Federal de Campina Grande
Surubim – PE
http://lattes.cnpq.br/8858268928504153

José Cordeiro do Nascimento Júnior
Universidade Federal de Campina Grande
Jataúba - PE
http://lattes.cnpq.br/1666217108617819

José Leonardo Figueiroa Burgos
Universidade Federal de Campina Grande
Custódia – PE
http://lattes.cnpq.br/6563814231314135

Karla Isabelle Alves de Sousa
Universidade Federal de Campina Grande
Campina Grande – PB
http://lattes.cnpq.br/3977530584497698

RESUMO: A competitividade entre as empresas vem aumentando gradativamente nos últimos anos devido à utilização de estratégias competitivas por meio da aplicação de ferramentas que facilitam a visualização do cenário atual e futuro da empresa, bem como contribuem para a identificação dos concorrentes e suas estratégias. Dessa forma, o presente artigo trata-se de uma pesquisa com abordagem descritiva, a qual analisou e avaliou qualitativamente uma empresa e-commerce do setor de vestuário, com intuito de aplicar três ferramentas administrativas

(Matriz SWOT, Matriz BCG e 5 Forças de Porter), ilustrando a eficiência dessas para o planejamento estratégico de uma organização. Para tanto, houve uma entrevista estruturada com a empresa, além de uma revisão bibliográfica acerca do tema. Como resultado, foram elaboradas as Matrizes SWOT e BCG, assim como a identificação das 5 forças de Porter, obtendo-se os fatores internos e externos à organização que são essenciais para um bom desempenho, contribuindo de forma positiva na elaboração das suas futuras estratégias e proporcionando para a empresa um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.
PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Matriz SWOT; Matriz BCG; Forças de Porter.

APPLICATION OF SWOT AND BCG MATRICES AND PORTER'S 5 FORCES IN A COMPANY IN THE CLOTHING SEGMENT

ABSTRACT: Competitiveness between companies has gradually increased in recent years due to the use of competitive strategies through the application of tools that facilitate the visualization of the current and future scenario of the company, as well as contribute to the identification of competitors and their strategies. Thus, this article is a research with a descriptive approach, which qualitatively analyzed and evaluated an e-commerce company in the clothing sector, to apply three administrative tools (SWOT Matrix, BCG Matrix, and Porter's 5 Forces), illustrating their efficiency for the strategic planning of an organization. Therefore, there was a structured interview with the company, as well as a literature review on the subject. As a result, the SWOT and BCG Matrices were prepared, as well as the identification of Porter's 5 forces, obtaining the internal and external factors to the organization that is essential for a good performance, contributing positively in the elaboration of its future strategies and providing the company with a competitive edge against its competitors.
KEYWORDS: Strategy; SWOT matrix; BCG matrix; Porter's forces.

1 I INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, atualmente, em torno do mercado de trabalho, visto que a sociedade está se tornando cada vez mais capitalista e exigente com relação aos produtos e serviços ofertados. Nesse contexto, as organizações estão desfrutando de novas estratégias para obterem sucesso empresarial, a partir da aplicação de ferramentas que auxiliarão no planejamento, na análise do nível de competitividade do mercado e o desempenho dos produtos/serviços (MASSARI, 2012).

Para Motta (1995), nos últimos anos, "[...] o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores". O autor pontua ainda que para as empresas serem competitivas, é preciso tornarem flexíveis em meio às mudanças do mercado, aplicando assim estratégias abrangentes e rearranjando suas relações com os seus consumidores e distribuidores.

Diante dessa perspectiva, o planejamento estratégico é de extrema importância para a organização, pois a partir deste processo a empresa conseguirá alcançar seus objetivos

da melhor forma possível, aumentando o lucro e seu crescimento em meio ao mercado de trabalho (BARBOSA; BRONDANI, 2004). Ainda segundo os autores (2004), a organização que possui uma estratégia adequada consegue "[...] posicionar-se corretamente frente às situações, principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais". Para auxiliar nesse planejamento estratégico e consequentemente, obter o aumento da eficiência deste, são utilizadas diversas ferramentas, como: Matriz SWOT, Matriz BCG e 5 Forças de Porter.

Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é aplicar as ferramentas supracitadas na empresa Rosi's a partir de uma pesquisa realizada com a gerente da organização, para tornar a empresa mais competitiva frente aos seus concorrentes, destacando os pontos fortes e fracos, as ameaças externas e internas, mostrando assim quais produtos/insumos devem ter maior investimento por parte da gestão e quais os elementos favoráveis a empresa para lidar com mercado, trazendo por fim, um cenário amplo que possa contribuir com o planejamento estratégico.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

O termo estratégia está relacionado com a escolha do percurso que a organização decidiu direcionar-se, a fim de atingir todos os seus objetivos e metas. De acordo com Oliveira (2007, p.53), pode ser conceituada como:

> "[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades" (Oliveira 2007, p.53).

A estratégia possui conceitos que representam situações distintas, com isso o sentido dessa palavra não é uniforme. Para Nicolau (2001), alguns autores a definem com base no âmbito empresarial, relacionando ao sucesso futuro da empresa, porém existem outros contextos utilizados. Ainda segundo o autor, apesar das divergências existentes entre os conceitos, sempre existirá uma relação entre a organização e o meio a qual está inserido, além disso, irá objetivar o futuro da organização a partir da tomada de decisão.

Nesse contexto, destaca-se a importância de adequar o significado de estratégia para a situação a qual está sendo presenciada, bem como o quão se faz necessária que a organização tenha a percepção de determinar o melhor caminho para conseguir êxito na conquista de seus objetivos (PÔNCIO, 2016).

De acordo com Pôncio (2016), " [..] no planejamento as estratégias são decorrentes do encontro de necessidades e objetivos, porém tudo será um desperdício de tempo se os

gestores não assumirem uma atitude estratégica”**.**

2.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT é um recurso utilizado para auxiliar no planejamento estratégico das empresas a fim de otimizar o desempenho organizacional, embasando a elaboração das estratégias da organização e consequentemente, contribuindo para a aquisição de vantagens competitivas (NEVES; MOREIRA, 2019). Essa ferramenta realiza a constatação dos fatores internos e externos à organização que são pertinentes para o desenvolvimento da estratégia, identificando assim as forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e ameaças frente aos seus concorrentes (JOHNSON, *et al.* 2007).

Para Andrade, *et al.* (2008),

> “A sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo” (ANDRADE ***et al***., 2008).

As forças e fraquezas da organização são identificadas por meio da análise interna do ambiente organizacional, realizando um diagnóstico de todos os integrantes da empresa e dos recursos que ela dispõe, analisando o seu desempenho. Além disso, é imprescindível verificar todos os departamentos e as atividades que são desenvolvidas nesses setores e quais os recursos que poderiam ser adquiridos para otimizá-las (CHIAVENATO, 2000).

Com relação às ameaças e oportunidades, estas são constatadas a partir da análise do ambiente externo à organização, onde são avaliados fatores como cultura; perspectivas do mercado, oscilações e cenário econômico; legislações e política, além das outras organizações que são do mesmo segmento de mercado (CHIAVENATO, 2000). Dessa forma, essa análise consiste nos aspectos que interferem no desenvolvimento da organização, mas que estão além do seu controle interno (LUCE; ROSSI, 2002).

Para a construção de uma matriz SWOT, é necessário realizar inicialmente a análise dos ambientes interno e externo à organização, e em seguida as variáveis são relacionadas para posteriormente ocorrer a formulação das estratégias (RODRIGUES, 2005).

2.3 Matriz BCG

Formulada pela empresa *Boston Consulting Group*, a Matriz BCG analisa de forma estratégica o portfólio dos itens negociados nas empresas, levando em consideração o crescimento e a participação de mercado dos produtos, sendo assim estabelece quais os itens devem ser produzidos e qual a sua participação dentro da organização (KOTLER, 2000). Ademais, essa Matriz é uma Matriz de quatro quadrantes, nesses são associados respectivamente, a fatia do mercado, o percentual do mercado e o crescimento potencial para o mercado, indicando diferentes itens do negócio (BOONE; KURTZ, 1998).

Para ser funcional e didática, a Matriz BCG traz quatro segmentos, são eles: a

estrela, a vaca leiteira, o ponto de interrogação e o abacaxi. Na Figura 1 essa matriz é representada de acordo com Kotler (2000):

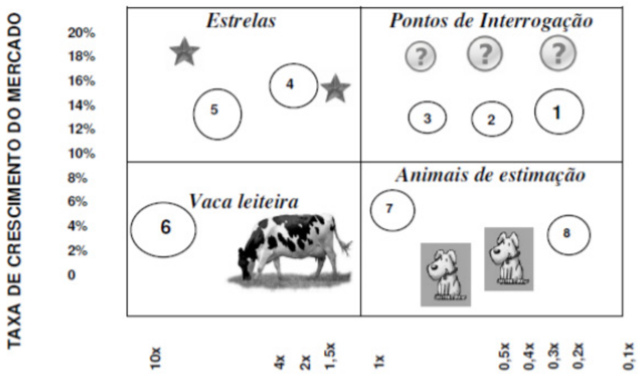


Figura 1- Matriz BCG.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Os itens representados pela estrela são aqueles que têm lucro e esses podem ou não desencadear no total do próprio caixa, porém esses endossam lucros para investimentos futuros da empresa (CHIAVENATO, 2003). Já os itens da vaca leiteira são os de alta participação de mercado, porém com baixas taxas de crescimento, geram grandes volumes de caixa, sendo assim serão esses itens que garantem os meios financeiros para o crescimento da empresa (CHIAVENATO, 2003). Os itens que estão nos pontos de interrogação estão em tendência de crescimento, porém trazem baixos lucros e necessitam de alto investimento, deve ser analisado para que com isso, sejam liberados os recursos para a sua aquisição (KOTLER, 2000). De antemão, os itens do abacaxi são aqueles que têm baixa participação lucrativa, necessitam de alto investimento e não representam tendências de crescimento perante o mercado, onde o seu custeio de produção pode ser mais alto do que aqueles gerados com seus lucros, sendo assim de forma estratégica, é necessário recomendado realizar o seu descarte da cadeia de produção (FERNANDES; BERTON, 2005).

Em relação aos eixos, o eixo horizontal é a participação relativa no mercado, já o eixo vertical é a tendência de crescimento de cada um dos itens (AMBROSIO; AMBROSIO, 2005).

2.4 Análise de Mercado de Porter (Cinco forças de Porter)

Segundo Porter (2004), é necessário relacionar a organização com o ambiente que a mesma está inserida, pois desse modo, é possível desenvolver uma estratégia competitiva apropriada. De acordo com Barbosa (2015, p. 5): “As estratégias desenvolvidas pelas organizações são fortemente influenciadas pelo meio industrial por dependerem dos seus

recursos e por sua vez as indústrias assim como as demais empresas sofrem influência de forças externas".

A análise de mercado de Porter consiste em cinco forças que serão explanados a seguir:

2.4.1 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novas empresas no mercado traz uma certa ameaça à organização, visto que para se destacar, as mesmas terão que utilizar a criatividade. Segundo Porter (1947) boa parte das organizações que visam ingressar no mercado de qualquer modo procuram se diferenciar a qualquer custo das que já estão estabelecidas no cenário. Ainda na perspectiva do autor (1947), há determinados obstáculos para esses novos entrantes, como: Acesso a canais de distribuição, diferenciação do produto, exigências de capital, políticas organizacionais, economia de escala e desvantagem de custos.

2.4.2 Poder de negociação entre comprador e vendedor

Na concepção de Rodrigues (2016), os clientes são quem sustenta o comércio e quem depende do mesmo. A necessidade de produtos com uma boa qualidade e um ótimo preço está ligada ao poder de negociação entre comprador e vendedor.

Para Rodrigues (2010): "O poder de negociação dos clientes é um fator importante a ter em conta, já que pode afetar a rentabilidade das empresas que compõem a indústria". De acordo com Porter (1986), para a empresa atingir o sucesso, a valorização dos clientes se torna fundamental para os donos das organizações.

2.4.3 Poder de negociação entre fornecedor e vendedor

Como aponta Rodrigues (2016), o objetivo maior dos fornecedores é vender seu produto para o vendedor, contudo, não é tão fácil. O vendedor leva em consideração diversos fatores para realizar uma compra, como a qualidade dos produtos, a entrega, dentre outros, onde essa negociação deve ser eficaz e trazer resultados.

Nas palavras de Rodrigues (2016, p.28): "Ser fornecedor é servir os clientes, de forma a deixá-los satisfeitos, a fim de voltar a comprar novamente. Fornecer vai além de vender, é dar assistência aos seus clientes sempre que precisarem, e sempre de forma agradável, prezando sempre a educação e o respeito".

2.4.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Segundo Rodrigues (2010), as organizações não competem só com as que estão no mesmo ramo, mas com qualquer organização na indústria que tenha a possibilidade de produzir produtos substitutos. A fabricação desses produtos/serviços delimita o lucro da indústria, uma vez que diminui os potenciais retornos.

De acordo com Mintzberg (2006, p.100): “Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem a bonança da qual um setor pode desfrutar em tempos de alta”.

2.4.5 Rivalidade entre empresas existentes

Na visão de Rodrigues (2010), para se destacar diante dos concorrentes que estão instalados no mercado e conquistar a posição dos mesmos, muitas empresas buscam medidas como a diminuição de preços, a inovação de novos produtos, e o investimento em novos serviços, como garantias, com o intuito de conquistar o consumidor. Nas palavras de Rodrigues (2010, p.14): “A rivalidade ocorre porque um, ou mais concorrentes, se sentem pressionados, ou se apercebem de uma oportunidade para reforçar a sua posição.”

3 I METODOLOGIA

Segundo Gil (1999), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para a realização desse tipo de pesquisa, executa-se a coleta de dados, seguido do registro para uma posterior análise e interpretação dos mesmos, no entanto, vale ressaltar que o pesquisador não faz nenhuma modificação dos dados coletados (ANDRADE, 2002). Nesse sentido, o presente artigo trata-se de uma abordagem qualitativa que, segundo a perspectiva de Gil (1999), é uma pesquisa descritiva.

A organização escolhida para a realização do trabalho foi a Rosi’s, uma empresa do setor de vestuário, caracterizada por atuar no ramo do *e-commerce,* realizando entregas em todo o território brasileiro. O critério para a escolha dessa empresa foi a disponibilidade de horário para a realização da entrevista estruturada com o propósito de fornecer as informações necessárias sobre a mesma.

Inicialmente, realizou-se a elaboração de um formulário por meio de uma ferramenta disponibilizada pela plataforma *Google Forms,* em seguida, foi realizada uma entrevista estruturada com a proprietária da empresa, *a* fim de coletar os dados necessários. Em seguida, os dados coletados foram organizados e ocorreu a aplicação das ferramentas do planejamento estratégico, as matrizes BCG, SWOT e as 5 forças de Porter.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição da empresa

A Rosi’s é uma empresa *e-commerce* fundada em março de 2020 que atua no segmento de vestuário, onde começou a comercializar *T-shirts* distribuindo produtos apenas para os estados do e Rio Grande do Norte, Pernambuco e Paraíba. Atualmente, oferece também produtos como camisa de botão, vestido e *cropped*. Além disso, expandiu as suas vendas para todo o território nacional.

4.2 Aplicação das Ferramentas do Planejamento Estratégico

A aplicação das ferramentas do planejamento estratégico ocorreu após a coleta dos dados provenientes da entrevista estruturada com a proprietária da empresa. Neste trabalho, foram aplicadas as ferramentas: matrizes SWOT e BCG, e as 5 forças de Porter.

4.2.1 Aplicação da Matriz SWOT

A aplicação da Matriz SWOT se deu a partir da análise dos ambientes interno e externo à organização, para isso, foram realizados diversos questionamentos a respeito das características da organização e do contexto pelo qual está inserida. O Quadro 1 ilustra as perguntas realizadas.

AMBIENTE	VARIÁVEL	PERGUNTAS
Interno	Forças - *Strenghts*	Qual o seu diferencial em relação às outras organizações? Quais as formas de pagamento? Qual o produto que chama mais atenção do consumidor? Você é capacitado(a) para ocupar as funções que você está encarregado(a)?
	Fraquezas - *Weaknesses*	Você recebe reclamações frequentemente? Se sim, quais? Em sua empresa, os materiais, tecnologia e equipamentos são ultrapassados ou você sempre busca inovar? A compra de produtos é realizada através de demanda ou há um estoque de acordo com uma previsão de demanda?
Externo	Oportunidades - *Opportunities*	Você procura observar as tendências do seu setor de mercado? Se sim, você pretende adquiri-las? Seu público-alvo está mudando de comportamento de compra/escolha? A situação de pandemia corroborou para o aumento do número de vendas da sua empresa? Quais as vantagens frente aos concorrentes?
	Ameaças - *Threats*	- Surgiram novas empresas na região? - A crise econômica, na época da pandemia, está afetando o setor de roupas? - Ocorreu nos últimos tempos o aumento de impostos sobre produtos? - O surgimento de novos concorrentes afetou os níveis de vendas? - Quais as desvantagens frente aos concorrentes? (O diferencial dos serviços, produtos que não ofertam, preço dos produtos).

Quadro 1 – Questionamentos para identificação dos aspectos internos e externos da Rosi 's.

Fonte: Autoria própria (2021).

4.2.2.1 Forças (Strenghts)

Como forças foram identificados os seguintes aspectos:

A organização apresenta como diferencial um excelente atendimento, tendo assim um relacionamento estreito com os clientes, permitindo-lhes realizar sugestões sobre a qualidade do produto e buscando sempre obter avaliações sobre o atendimento a fim de otimizá-lo. Além disso, possui diversas formas de pagamento como pix, boleto, cartão de crédito/débito e dinheiro em espécie, as quais proporcionam maior flexibilidade para os clientes. Por meio de pesquisa de mercado realizada pela proprietária, foi possível identificar que a empresa oferece alguns produtos bastante requisitados aos olhos dos consumidores que são: *t-shirts* e camisas de botão.

A proprietária da empresa realiza graduação em Engenharia de Produção, e além disso, está sempre buscando especializações para aprimorar seus conhecimentos, experiência de mercado e consequentemente, melhorando os seus serviços e desenvolvendo-se enquanto empreendedora.

4.2.2.2 Fraquezas (Weaknesses)

Como fraquezas foram identificados os seguintes aspectos:

A principal forma de comunicação e interação com os clientes se dá, na maioria das vezes, apenas através da utilização da rede social Instagram, onde a empreendedora busca sempre interagir com os clientes e não costuma receber reclamações frequentemente.

Por ser uma empresa online e revendedora de produtos, não há muito como inovar em equipamentos tecnológicos utilizados.

Pelo fato de a empresa não realizar uma previsão de demanda para manter uma média de estoque, em alguns casos não possui determinados produtos a pronta entrega e o cliente tem que aguardar o fornecedor enviar o produto para a loja, além do prazo de envio.

4.2.2.3 Oportunidades (Opportunities)

Como oportunidades foram identificados os seguintes aspectos:

A gestora da empresa está sempre atenta às novas tendências da moda, e quando possível, busca adquiri-las para aumentar sua variedade de produtos.

Apesar do público-alvo está constantemente mudando de comportamento de compra/escolha, a empresa sempre busca oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

As principais vantagens da organização são a sua originalidade; identidade visual da embalagem, a qual é personalizada pela própria empreendedora; o contato direto com a proprietária da loja; produtos com preço acessível e qualidade satisfatória; empreendedora sempre atualizada com as tendências de mercado e motivada.

Por causa da pandemia, o número de vendas no sistema *on-line* aumentou consideravelmente, uma vez que no início da pandemia, para mitigar as taxas de contágio

da COVID-19, foram estabelecidos decretos em todo o país limitando o comércio, sendo assim, após a reabertura do comércio, as vendas *on-line* continuaram em tendência de crescimento, visto que boa parte do público enxergou diversos fatores positivos sobre as lojas virtuais, como a comodidade e segurança.

4.2.2.4 Ameaças (Threats)

Como ameaças foram identificados os seguintes aspectos:

De acordo com a gerência, houve um aumento considerável de empresas na região em que a organização está situada.

Por mais que muitos setores foram afetados por causa da crise econômica que persiste, houve uma estabilidade para as organizações que trabalham com o *e-commerce* no setor de roupas, sendo assim aumentou o número de concorrentes para a empresa Rosi´s, o que de certa forma influencia os níveis de venda.

A empresa apresenta como desvantagens a ausência de um espaço físico, acarretando uma insatisfação de clientes que preferem o contato direto com o produto antes de adquiri-lo. Outro fator é a pequena variedade de produtos oferecidos para os consumidores.

A crise econômica trouxe um aumento da inflação, o que proporcionou uma elevação no preço das matérias primas e como consequência, os fornecedores irão repassar os produtos com o preço mais alto, o que irá influenciar diretamente no preço de revenda.

4.2.2.5 Representação Gráfica da Matriz SWOT

Após a identificação dos aspectos dos ambientes interno e externo à organização, foi possível realizar a representação gráfica dessa matriz a fim de obter uma melhor visualização desses fatores. A Figura 2 mostra a representação da matriz *SWOT* da organização.



Figura 2 - Matriz SWOT da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Na figura 2 é possível visualizar de forma ampla os fatores positivos que estão presentes tanto no ambiente interno como externo, entre elas as forças e as oportunidades, assim como está explícito os fatores negativos inseridos nesses dois fatores, que são as fraquezas e ameaças.

4.3 Aplicação da Matriz BCG

Para a construção da matriz BCG foram utilizadas as seguintes perguntas:

- Quais os produtos que a empresa vende?
- Qual o produto que a empresa investe mais?
- Qual o produto que chama mais atenção do consumidor?
- Qual o produto que dá mais retorno financeiro para a empresa?
- Qual o produto que dá menos retorno financeiro para a empresa?
- Quais os produtos que são considerados baratos e têm uma grande aceitação por parte dos clientes?
- Qual o produto gerador de caixa?

Após a realização das perguntas supracitadas, foram identificados os produtos: carro-chefe da empresa e gerador de caixa; o que traz maior retorno financeiro; o que traz menor retorno financeiro; o que possui grande aceitação; o considerado barato e os mais atraentes. O Quadro 2 apresenta essas constatações feitas.

PRODUTOS	CARACTERÍSTICA

T-shirt	Carro-chefe da empresa, gerador de caixa e é um dos mais atraentes.
Camisa de botão	Traz maior retorno financeiro e é considerado um dos mais atraentes.
Vestido	Grande aceitação e é considerado barato.
Cropped	Traz menor retorno financeiro.

Quadro 2 –Constatações obtidas a partir da aplicação da Matriz BCG da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Por meio da realização do Quadro 2, foi possível observar que a T-shirt é o produto mais vendido da empresa, com isso, é o que deve ter um estoque maior, e que o *Cropped* é o produto menos rentável. Assim, pode-se perceber que a Matriz BCG é importante para a empresa identificar quais os produtos que merecem mais atenção e que possuem um menor risco de investimento. A matriz BCG da Rosi's é demonstrada na Figura 3.



Figura 3 - Matriz BCG da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

A matriz BCG da loja Rosi 's encontra-se representada na figura 3, detalhando os produtos que dispõem de uma alta taxa de crescimento no mercado, assim como os poucos crescentes, além dos que possuem uma grande participação relativa de mercado e os de atuação mínima.

Para a caracterização devida, temos a t-shirt como representação da estrela, sendo ela capaz de movimentar por si só o caixa da empresa. A camisa de botão representa a vaca leiteira, no qual, possui alta participação do mercado e proporciona maior rentabilidade na empresa. O vestido representa os pontos de interrogação pois são aqueles ainda em crescimento, mas necessitam de alto investimento, por fim, para a representação da figura do abacaxi, temos os croppeds com baixa representação lucrativa.

4.4 Aplicação das 5 forças de Porter

Para a construção das 5 forças de Porter foram utilizadas as seguintes perguntas:

- Em média, quantos concorrentes há na cidade da empresa?

- Quais as estratégias que os concorrentes da região utilizam?

- Quantos fornecedores? Em relação aos fornecedores, há um preço acessível? Como é o prazo de entrega? (O prazo é cumprido? Ocorrem problemas frequentemente?) E a qualidade que eles oferecem?

- Qual o seu diferencial em relação às outras organizações?

Por meio dessas perguntas, obteve-se informações sobre as 5 forças de Porter aplicadas no contexto da Rosi's, as quais estão ilustradas no Quadro 3.

FORÇA DE PORTER	FORÇA APLICADA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
Ameaça de novos entrantes	A Rosi 's possui em média 20 empresas que oferecem produtos do mesmo segmento de mercado, as quais utilizam como estratégias para a venda dos produtos parcerias comerciais e divulgações através de influenciadores digitais em redes sociais.
Poder de negociação entre comprador e vendedor	Pelo fato da empresa estar localizada em um centro comercial com diversos concorrentes, o poder de barganha dos clientes é alto, já que esses podem escolher de acordo com diversos critérios estabelecidos pela qualidade ou preço que ele busca, sendo assim, a empresa Rosis´s transforma consumidores em clientes, através da originalidade; boa comunicação; diversas formas de pagamento; alta qualidade e preço acessível.
Poder de negociação entre fornecedor e vendedor	Quanto aos seus fornecedores, a empresa possui 4, os quais possuem preços acessíveis que aumenta de acordo com os reajustes dos altos índices da inflação e atendem aos prazos estabelecidos de forma eficaz, no entanto, não apresentam um relacionamento tão satisfatório com a mesma.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Na região em que a organização está situada, há cerca de 20 empresas que promovem a competitividade no ramo de roupas, apesar de essas oferecerem a solução para o mesmo problema (comprar roupa), ela oferece serviços de exclusividade ao permitir que o cliente escolha as características da peça adquirida.
Rivalidade entre empresas existentes	Como diferencial, originalidade, embalagens diferenciadas com personalização própria, empreendedora motivada; o contato direto com a proprietária da loja; produtos com preço acessível e qualidade satisfatória.

Quadro 3 – 5 Forças de Porter aplicadas no contexto da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Através da aplicação das 5 forças de Porter no contexto da Rosi's, feita no Quadro 3, foi possível observar diversos fatores positivos e negativos, e que podem impactar de forma significativa na empresa, como a quantidade de pessoas que vendem produtos semelhantes na região, o relacionamento não tão satisfatório da proprietária com seus fornecedores, dentre outros. Porém, é possível observar que a empresa consegue se destacar diante as

outras por causa de diversos fatores, como sua originalidade, sua personalização, o preço acessível e o contato direto com a proprietária, facilitando o feedback do consumidor, sua alta qualidade, as diversas formas de pagamento, a boa comunicação, dentre outros.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais marcado pela competitividade, e com isso, as organizações buscam inovar nos seus processos e recursos utilizados para executar suas atividades, e além disso, desenvolverem estratégias a fim de obter um planejamento estratégico satisfatório, adquirirem vantagem competitiva e garantirem o seu sucesso.

Nesse sentido, as ferramentas do planejamento estratégico são imprescindíveis, pois é por meio dessas que é possível realizar a análise dos aspectos internos da organização e de todas as influências externas a ela, potencializando assim, o seu desempenho. Através da Matriz SWOT foi possível identificar quais as oportunidades da empresa, os pontos fortes e fracos que ela possui frente aos seus concorrentes, sendo constatado como forças: o relacionamento estreito com os clientes e excelente atendimento, flexibilidade nas formas de pagamento, empreendedora capacitada e motivada, e oferecimento de produtos que se destacam no mundo da moda; algumas fraquezas foram a ausência de previsão de demanda e a capacidade de investimento em inovações tecnológicas limitada. Em relação às oportunidades encontradas foram: originalidade nos serviços, qualidade satisfatória e o preço acessível; como ameaças foram identificadas: ausência de espaço físico, pequena variedade de produtos, aumento do número de concorrentes, alto impacto da inflação elevada no preço dos produtos.

A Matriz BCG, por sua vez, possibilitou o diagnóstico do portfólio de produtos da empresa, analisando quais os que podem ser investidos em uma quantidade maior como a *T-shirt*, visto que não geram fluxo de caixa, e aqueles que requerem uma atenção maior na hora do investimento como o *cropped*. No que se diz respeito às 5 Forças de Porter, esta permitiu a análise do ambiente no qual a organização está inserida, identificando aspectos como: ameaça de novos entrantes (em média 20 empresas); poder de negociação entre comprador e vendedor (exemplo: as diversas formas de pagamento oferecidas); poder de negociação entre fornecedor e vendedor (exemplo: fornecedores eficazes); ameaça de produtos ou serviços substitutos (como várias empresas que vendem o mesmo produto); rivalidade entre empresas existentes (exemplo: há 20 empresas concorrentes, mas a Rosi's apresenta como um dos diferenciais a originalidade).

Por fim, de forma a somar com a empresa e levando em consideração os resultados obtidos, é de suma importância que a empresa disponibilize de um canal de maior acesso aos seus clientes, como por exemplo, um site, no qual além de facilitar o atendimento ao cliente, todos os produtos disponíveis estariam expostos de maneira a facilitar a sua

procura. Como também, a empresa manter um planejamento de demanda bem organizado e estruturado, para que possa se preparar para datas comemorativas e assim, conseguir entregar esses produtos com antecedência, dando espaço para uma melhor divulgação dos mesmos.

REFERÊNCIAS

AMBROSIO, A.; AMBROSIO, V. **A Matriz BCG passo a passo**. Revista da ESPM. p. 92-102, jul/ago 2005.

ANDRADE, J. C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBOSA, J. V. S.; ROJO, C. A. **Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.** Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.

BARBOSA, E.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista eletrônica de Contabilidade, Brasília, v. 1, n. 2, p. 1-17, dez.2004-fev.2005. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735. Acesso em: 18 ago. 2021.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elservier, 2003.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. Explorando a Estratégia Corporativa. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LUCE, F. B.; ROSSI, C. A. **Construção e preposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. ANPAD 2002.

MASSARI, D. **Marketing Pessoal – Como diferencial competitivo no mercado de trabalho**. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 55. 2012.

MINTZBERG, et al. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.; 28 cm.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p.12-16, 1995.

NEVES, A. N.; MOREIRA, A. P. C. **A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: estudo de caso na empresa Facite**. 10 dez. 2019. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2223>. Acesso em: 23 agos. 2021.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. EaDADM, 2001. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_9/Direcao_Estrategica/material_didatico/material_complementar/conceito_20estrategia%20(1).pdf> . Acesso em: 21 ago. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PÔNCIO, R. J. **O que é estratégia?**. 2016. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-estrategia. Acesso em: 20 ago. 2021.

PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de industrias e da concorrência. 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, 1947.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 gurus para o século XXI**. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

RODRIGUES, C.V. **A Elaboração Do Planejamento Estratégico à Luz das Cinco Forças de Porter**. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016. Disponível em: < http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4403/1/Cristiane%20Viana%20Rodrigues.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

RODRIGUES, N. **Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter**. Lisboa. 2010. 144 p. Tese (Mestrado em Engenharia Civil – Construção). Faculdade de Ciências e Tecnologia, UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA.

CAPÍTULO 21

VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UM BANCO PRIVADO

Data de aceite: 01/02/2022
Data de Submissão: 31/03/2022

Isabella Rezende de Faria
https://orcid.org/0000-0003-2194-9883

Evelyn de Souza Silva Leites
https://orcid.org/0000-0003-0258-1198

Thiago Rodrigues Moreira
https://orcid.org/0000-0001-7974-8676

RESUMO: Este estudo, aborda a "Visão dos Funcionários Sobre Motivação Organizacional: Um estudo de caso de um Banco Privado", através da exposição dos conceitos de Motivação, seus objetivos, a importância e crescimento de sua implantação por gestores e a reação dos empregados aos fatores motivacionais. Para desenvolver esse trabalho, foram feitas pesquisas bibliográficas e uma pesquisa com sete colaboradores de uma Instituição Bancária Privada, agência do município de Trindade - GO. As respostas dadas pelos participantes nas entrevistas e no questionário aplicado, junto com as proposições teóricas, são expostas pela pesquisadora através de conceitos, gráficos e análises. Os dados coletados corroboram que a empresa alcançou êxito, sendo alto o grau de satisfação de seus empregados referente aos fatores motivacionais que utiliza. Mas como motivação é um fator intrínseco, varia seu nível individualmente e sempre necessita de algum tipo de incentivo para não estagnar, foram levantadas algumas sugestões e pontos de melhoria.
PALAVRAS-CHAVE: Motivação organizacional; Fatores motivacionais; Pontos de melhoria.

ABSTRACT: This study addresses the theme "Employee Vision on Organizational Motivation: A Case Study of a Private Bank", through the presentation of Motivation concepts, their objectives, the importance and growth of their implementation by managers and the reaction of employees. motivational factors. To develop this work, bibliographical research and a qualitative field research were made with the collaborators of a Private Banking Institution, agency of Trindade - GO. The answers given by the participants in the interviews and the questionnaire, together with the theoretical data, are exposed by the researcher through concepts, graphs and analysis. The data collected show that the company was successful, and the degree of satisfaction of its employees regarding the motivational factors that it uses is high. But as motivation is an intrinsic factor, varies its level individually and always needs some kind of incentive not to stagnate, some suggestions and points for improvement have been raised.
KEYWORDS: Organizational motivation; Motivational factors; Improvement points.

1 I INTRODUÇÃO

O mercado vem se tornando cada vez mais competitivo, sendo necessária uma atenção maior por parte do gestor em relação as políticas motivacionais implantadas visando a potencialização do desempenho dentro das

empresas. Para Idalberto Chiavenato (2004), isso possibilita-se por meio da criação de projetos que motivam os empregados a produzirem mais, já que as demais características necessárias para o aumento da excelência e produtividade, são: (1) habilidade e (2) competência.

Textos sobre fatores motivacionais, aliados a vontade de entender melhor como funciona a motivação empresarial, fizeram surgir o objetivo principal desta pesquisa: Qual a maneira mais eficaz de motivar colaboradores de uma empresa privada no estado de Goiás no ano de 2021? Para isso, este estudo busca compreender a concepção e reação dos funcionários de uma Instituição Bancária Privada, frente à fatores motivacionais.

Os objetivos específicos são levantar: Qual a visão dos funcionários em relação à motivação em uma empresa privada? Verificar se existe uma teoria motivacional implantada na empresa em questão. Existindo as políticas motivacionais nessa organização, saber se são relevantes e contribuem de forma incisiva para que o colaborador melhore seu desempenho.

Este estudo justifica-se por meio do crescimento da vertente da motivação como uma ferramenta motivacional e a necessidade do entendimento de sua importância por gestores. Para isso, será feita uma pesquisa bibliográfica abordando textos e obras de: Chiavenato (2003, 2004), Robbins (2010), Mayo (1959), Druker (2010), Maximiano (2007), McGregor (1980, 2002), Maslow (1943), Alderfer (apud Muchinsky, 2003), entre outros que abordaram o tópico com autoridade.

Portanto, as análises dos objetos foram realizadas com o referencial acima, o que se passa a discutir.

2 | REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Surgimento da Motivação Organizacional

Durante o século XIX foi criada a profissão de gerente, ou gestor de pessoas propriamente dita. Neste período para o proprietário, os funcionários eram considerados apenas um meio usado para alcançar lucros para a empresa. Só era levando em conta, se o trabalhador era dedicado ao serviço e se possuía boa saúde física, pois dependendo da função as jornadas podiam ser exaustivas e chegar até a 18 horas diárias (CHIAVENATO, 2003).

Em 1920 surgiu um novo modelo de administração, baseado na relação de empregado e empregador, nesse novo formato de gestão, a função de chefe de pessoal e sua influência são abaladas e mudam radicalmente, pois o novo tipo de contato entre empregado e patrão altera-se, onde nova preocupação se torna o bem estar do o indivíduo, suas necessidades e aspirações (ROBBINS, 2010).

Com o tempo, os conceitos de motivação foram expandindo dentro das instituições

e recebendo maior relevância, entretanto por melhor que fossem as relações existentes entre empresa e funcionário, a mesma foi desenvolvida com a intenção de se aumentar os lucros, onde mesmo implantando-se programas motivacionais encontram-se um melhor ambiente de trabalho e desenvolvimento de equipe, a visão de trabalho manteve-se distinta entre empregado e empresa.

Segundo Tamayo, Paschoal (2003), “[...] o principal problema da motivação no trabalho situa-se na interação dos interesses da organização com os interesses do empregado”. Para evitar que esse conflito de interesses, prejudique a relação entre instituição e funcionário a ponto de prejudicar a motivação dos mesmos, é imprescindível a criação e implantação de normas, quedevem ser repassadas a todo profissional em sua admissão, deixando o mesmo ciente de seus direitos e deveres.

Porém, nem todas as instituições fornecem um manual com as políticas organizacionais, treinamento adequado e reciclagem de tempos em tempos, para que colaboradores mais antigos não sucumbam a comportamentos impróprios.

Assim, como toda empresa também deve fazer uma pesquisa de satisfação periódica, para receber o feedback dos funcionários e saber como está o grau motivacional entre eles, deve-se, nesse sentido, a organizações utilizarem o conceito de motivação.

2.2 Conceito de motivação

No Dicionário Aurélio (2010), motivação “é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém”, ou seja, a motivação está relacionada a conduta em termos dos objetivos por ela perseguidos.

O conceito define a forma pela qual o comportamento da pessoa é provocado ou estimulado por alguma causa ou motivo, em prol de alcançar o que planeja. Sendo a mesma intrínseca gerada internamente, mas podendo ter causas impulsionadoras internas, ou extrínsecas criadas externamente.

Dubrin (apud BERGAMINI, 2008) descreveu a motivação como uma das mais influentes forças, pois as pessoas tendem a se esforçar para alcançar uma meta desde que a mesma satisfaça suas necessidades. O autor em sua obra destaca o autointeresse como uma “força motriz”. A motivação, tema deste estudo se destaca como a forma mais prática de fazer o indivíduo se mover para alcançar determinado objetivo, para isso sendo necessário estimulá-lo através de algo que lhe forneça uma vantagem ou benefício.

Para Druker (2010, p. 51), “motivação é o método responsável pela persistência, intensidade e direção dos esforços do sujeito para alcançar uma meta definida”. O insistente foco na motivação, se deve ao fato de ser mais fácil criar situações, políticas ou normas que estimulem uma pessoa a se motivar, que alterar as outras características como habilidades, traços de personalidade, aptidões, etc.

A motivação pode ser explicada como um ato cognitivo. A pessoa motiva-se para

o serviço através de fatores motivadores, como prestígio, reconhecimento pelo trabalho prestado e realização profissional. Esses fatores motivadores, entre outros, constituem o conjunto de necessidades que o indivíduo procura conseguir para sua evolução como pessoa e seu desenvolvimento psicológico. Existem várias teorias sobre a motivação humana, a seguir apresenta-se algumas dessas diferentes teorias, que podem ser usadas como base para desenvolver novas abordagens motivacionais em uma empresa.

2.3 Teoria X e Y

McGregor (2002) apresentou no final da década de 50 as teorias de X e Y, teorias essas, também conhecidas como as teorias que possuem como base a motivação de profissionais em uma determinada empresa. O autor apresenta uma das mais importantes teorias comportamentais, onde o mesmo apresenta a perspectiva das correntes de pensamentos opostos e o desenvolvimento destes dentro de uma instituição.

A teoria tem por objetivo apresentar dois perfis diferentes de personalidade, assim como seus distintos comportamentos podem afetar sua performance dentro do ambiente institucional.

TEORIA X	TEORIA Y
-Os indivíduos são indolentes e tentarão evitar otrabalho; -Os indivíduos evitam responsabilidades; -Os indivíduos devem ser forçados, advertidos econtrolados para alcançarem as metas; -Os indivíduos dão muita importância para segurança e estabilidade; -São ambiciosos e visão sempre recompensamaterial.	-Os indivíduos enxergam o trabalho como algonormal e que pode até lhe dar prazer; -Os indivíduos são responsáveis; -A habilidade de tomar decisões é nata; -Os indivíduos possuem autocontrole e auto-orientação quando estão comprometidos; - São criativos e buscam desenvolvimento pessoal eprofissional; -Buscam reconhecimento profissional ou social, porexecutar bem suas funções.

Quadro 1: Teorias X e Y.

Fonte: Adaptado de McGregor (2002).

McGregor (1980) colocou a Y como a apropriada a realidade norte-americana nas décadas de 1950 e de 1960. Pesquisas posteriores expuseram que McGregor estava correto na maioria dos fatos, entretanto em algumas circunstâncias utilizando a teoria X obtinham-se resultados mais benéficos que a teoria Y. Deixando claro, que acontece com certa frequênciao fenômeno da profecia autorrealizável: o indivíduo tem a inclinação a corresponder as expectativas sobre ele. Por isso, na maioria dos casos é possível ver que a teoria Y apresenta uma conduta mais sadia e mais favorável para atingir os resultados pretendidos.

2.4 Teoria da Hierarquia da Necessidade

Abraham Maslow (1943) criou a teoria da hierarquia das necessidades, onde defende-se como estímulo dos empregados, a vontade de satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais. É uma estrutura que é estabelecida por um divisão hierárquica, onde as necessidade de nível mais inferior possuem prioridade em relação as de nível superior, sendo também entendidas como necessidades primárias e secundárias.



Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado de Maslow (*apud* CHIAVENATO 2003).

São necessidades primárias as fisiológicas, que se referem à sobrevivência como sede, fome e sono e necessidades de segurança que estão relacionadas a formas de se proteger, devido a uma ameaça real ou imaginária, como a perda do emprego ou casa. As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, de autorrealização e de estima, como o desejo de ser amado, pertencer a um grupo, ter prestígio, status ou autoestima.

2.5 Teoria dos Dois Fatores

Na obra, *The motivation to work* de Frederick Herzberg (1968), o mesmo enfatiza o valor da motivação para o trabalhador. Expõe que o fator motivacional mais efetivo para o profissional é encontrado nos determinantes intrínsecos como o prestígio, a imputação, a consumação e o desenvolvimento individual, vinculados a execução do próprio serviço. Os participantes de seu estudo, quando indagados sobre os motivos que geravam insatisfação, indicavam elementos extrínsecos, tais como: o ordenado, a supervisão, condições de trabalho, segurança no serviço, convívio com os outros colaboradores e as normas da empresa. Esses não por acaso também são os fatores Higiênicos, definidos por Herzberg, pois ele mesmo argumentou que quando bem geridos elesevitam a insatisfação, mas dificilmente geram satisfação. Sugere, para obter melhores resultados enfatizar os meios associados com o próprio trabalho, sendo seus resultados diretos promoções ou reconhecimento.

Segundo Herzberg (1968), as informações coletadas indicam que o antônimo, ou oposto da satisfação não é a insatisfação como habitualmente se acredita, a retirada dos atributos insatisfatórios, não torna o fator obrigatoriamente satisfatório, porque o contrário de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não satisfação. Isso significa que os elementos que induzem a satisfação na tarefa, são distintos dos que desencadeiam ainsatisfação.

3 I METODOLOGIA

Gil (1999) cita que é a base para delimitar a estrutura, as técnicas e os métodos que melhor expõe o trabalho científico. Este artigo científico, traz uma abordagem rápida e sucinta, de caráter descritivo e qualitativo.

O estudo foi efetuado em duas etapas, sendo elas complementares. A princípio, ocorreu uma revisão bibliográfica em livros, teses e artigos. Para (BOCCATO. 2006, p. 266), "a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas." Após conseguir elementos e análise das informações coletadas, foi efetuado o desenvolvimento da parte teórica.

A pesquisa de campo, foi efetuada do dia 01 de outubro ao dia 02 outubro de 2019, em uma Instituição Bancária Privada, localizada no município de Trindade - GO. Com 07 funcionários, que aceitaram participar deste estudo respondendo algumas perguntas. O questionário possui: uma questão dissertativa, que abordou a exposição dos pontos de melhoria existentes e seis questões fechadas. Segundo, Andrade (2006, p.149), classificar as respostas de maneira mais direta, evita margem para interpretações. Ou seja, com questões fechadas ou semiabertas é possível manter maior objetividade nas respostas.

Sequencialmente foi aplicada a entrevista semiestruturada aos participantes. Buscando descobrir quais os fatores motivacionais estão sendo empregados, pela empresa e se osmesmos são eficazes?

Gil (1999, p. 168) expõe que "A análise organiza e sumária os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação." Por isso, após os dados da pesquisa de campo serem coletados, a pesquisadora os analisou e interpretoude forma imparcial, obtendo os resultados e fazendo sua exposição através de gráficos criadosno Software Microsoft Office Excel, comparações teóricas e das conclusões obtidas.

4 I DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo correlacionados com as informações levantadas no referencial teórico. Para começar o estudo de forma coerente, se fez necessário saber se os participantes conheciam o significado do termo

motivação. O resultado demonstra que os sete funcionários, ou seja, 100%, compreendem o significado de Motivação, como exposto no gráfico 1.

E quando comparadas as definições fornecidas nas entrevistas, pode se aplicar Maximiano (2007), sendo motivação identificada pelos participantes, como uma força, causa ou elemento que impulsiona o ser a pensar, ou agir, buscando alcançar algo que almeja. Já que a maioria identifica motivação como a força que estimula alguém a buscar o que deseja.

Após ser verificado que todos os participantes conhecem o assunto abordado, foi perguntado sobre o nível de satisfação quanto aos programas motivacionais da empresa e as respostas obtidas foram: 43% com 03 respostas de muito satisfeito, 57% com 04 respostas de satisfeito e 0% de insatisfação. Como pode ser observado no gráfico 2.

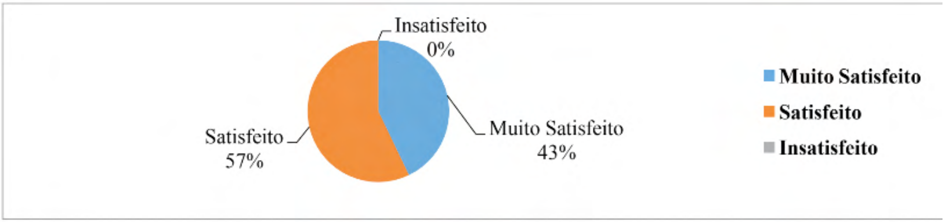


Gráfico 2: Nível de satisfação com programas motivacionais da empresa

Fonte: Levantamento feito pela acadêmica na pesquisa de campo (2019).

Quando questionados em entrevista, se a instituição realmente possuía programas motivacionais e quais eram. Os funcionários da área operacional elogiaram e se mostraram satisfeitos, destacando que a empresa oferece: programas de reconhecimento pelo serviço prestado, destacando sempre quem é eficaz e bate as metas; treinamento e reciclagem de conhecimento constante; plano de carreira; plano de aposentadoria privada; plano odontológico; um clima organizacional amistoso e de respeito entre gestores e funcionários; participação anual sobre os lucros também conhecida como PL; plano de saúde; seguro de vida; isenção de algumas tarifas na conta corrente, além de facilitar o financiamento para os colaboradores; vale refeição; vale alimentação; vale transporte; auxílio cultura para que possam comprar livros, ir a cinemas, teatros ou museus; confraternizações para promover maior interação entre os prestadores de serviço; um salário satisfatório e pago sempre na data correta; entre outros.

Os dois gestores ressaltaram que a instituição possui várias abordagens diferentes, porque entendem que o estímulo é um fator individual e muitos de seus colaboradores possuem necessidades distintas, por isso procuram desenvolver políticas motivacionais diversificadas.

Sendo a ausência de insatisfação uma confirmação da teoria de Druker (2010),

que defendeu o sucesso da implantação e criação de fatores motivacionais nas empresas, como resultante de ser mais fácil criar métodos que satisfação e estimulem um indivíduo, que aumentar, mudar, ou criar sua personalidade, competências e dons. Fica claro que a empresa possui várias abordagens para manter os colaboradores motivados.

Por isso, foram perguntados quais os fatores que mais motivam o colaborador do Banco Privado a buscar resultado dentro do ambiente de trabalho. E como observado no gráfico 4, os dados demonstram que 43% dos colaboradores, afirmam que as chances de promoção os motivam a buscar resultados, oportunidade de crescimento pessoal e profissional; 43% alegaram que o reconhecimento de seu valor pela empresa e pelos outros funcionários e clientes; 14% destacaram o salário e os benefícios como seu fator motivador.

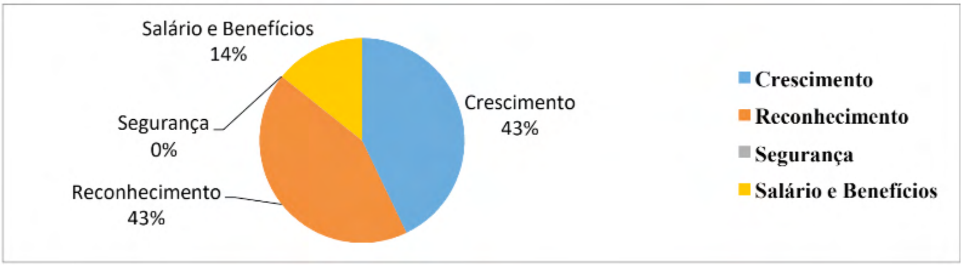


Gráfico 4: Fatores que motivam o trabalhador

Fonte: Levantamento feito pela acadêmica na pesquisa de campo (2019).

Podemos afirmar então que a teoria de Herzberg (1969), está correta quando diz que para motivar o prestador de serviço no ambiente de trabalho , é necessário enfatizar o trabalhoem si, ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Pois esses fatores, não substituem a necessidade de remuneração, mas exercem muita influência sobre a satisfação e motivação dos empregados.

Quando perguntados como se consideravam, o tipo de trabalhador especificado na Teoria Y, ou o trabalhador pertencente a Teoria X, os bancários responderam em 100% a Teoria Y.

Após a entrega do questionário foi feita uma entrevista individual, onde foram apresentadas aos participantes as características que McGregor designava a quem fazia parte da Teoria X e da Teoria Y, buscando assim verificar se sabiam realmente ao que se referia. Após os pesquisados afirmaram que suas respostas foram conscientes e declararam-se como: trabalhadores ativos, interessados em desenvolvimento pessoal e profissional, profissionalmente criativos, motivados com o reconhecimento do trabalho prestado, a procura de estabilidade, comprometidos e que sentem prazer em executarem suas funções. Portanto a teoria Y de McGregor (2002), realmente se destaca nesta empresa.

Uma sugestão para os gestores, é que segundo McGregor (2002), quem se encaixa na Teoria Y, para continuar motivado e produzir de forma eficaz, deve ser motivado em suas necessidades que são: o relacionamento no trabalho e o crescimento profissional e pessoal.

Como as características da Teoria Y se assemelham com algumas das subdivisões da teoria das necessidades, tornou-se interessante verificar qual subdivisão se faz presente na motivação dos colaboradores desta Instituição Bancária Privada, a existencial, a de relacionamento ou a de desenvolvimento. Os resultados podem ser observados no gráfico 6.

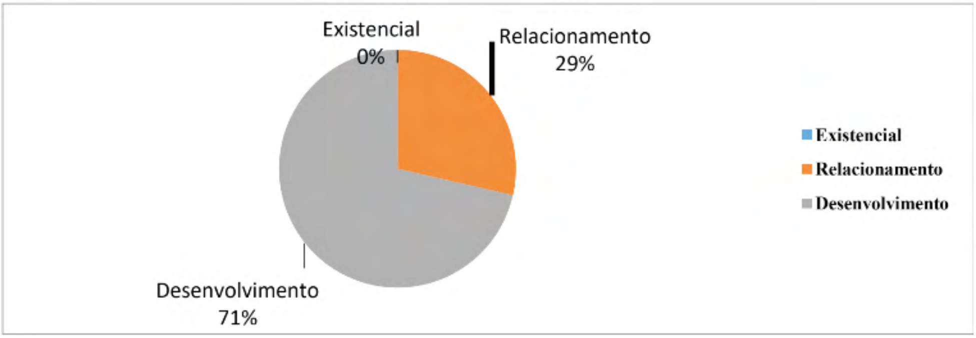


Gráfico 6: Subdivisões da Teoria das Necessidades

Fonte: Levantamento feito pela acadêmica na pesquisa de campo (2019).

Dos sete participantes, 71% acredita no crescimento dentro da empresa como um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal e profissional. Já os outros 29%, colocam o relacionamento como a necessidade predominante em suas carreiras. O anseio de possuir relações interpessoais com clientes, chefes e colegas de trabalho, vontade de pertencer a um grupo e ter um bom status social.

Após o levantamento desses dados, foi possível ver que nessa organização, os empregados ficaram divididos quando foram perguntados sobre qual subdivisão da teoria das necessidades se encaixava melhor em seu perfil, mas pelas respostas é possível determinar usando a teoria de Clayton Alderfer (Cit. Por Muchinsky, 2003), que uma parte está voltada para seu crescimento como indivíduo e outra parte para o relacionamento pessoal e status social.

A pesquisa por ter sido realizado com poucos empregados torna o estudo em certos pontos com resultados variado. Nessa amostra, no entanto, fica nítido que a visão dos funcionários em relação aos fatores motivacionais utilizados pela organização é muito satisfatória, mas como motivação é uma força que deve sempre sofrer estímulos para não estagnar, foram levantados pontos de melhoria para manter o nível de satisfação.

5 I CONCLUSÃO

Este estudo, levantou como uma empresa privada pode motivar seus empregados de forma eficaz. Para obter as respostas, foram feitos uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com sete colaboradores de uma agência bancária privada, localizada no município de Trindade em Goiás.

A pesquisa demonstrou que como defendido por Chiavenato (2004, p.74), os fatores motivacionais implantados em uma organização, estão intimamente relacionados com o grau de motivação de seus integrantes. Nos resultados, os gráficos expostos evidenciam que os empregados desta Instituição Bancária Privada estão motivados e trabalham de forma efetiva, porque enxergam a empresa como uma motivadora de suas potencialidades, além disso, demonstraram possuir conhecimento sobre motivação organizacional e destacaram como estimulantes, os seguintes programas motivacionais implantados pela gestão: reconhecimento pelo serviço prestado; o plano de carreira; a relação entre os gestores e funcionários, assim como o convívio entre os próprios bancários; investimento da empresa em treinamento e qualificação para os funcionários; plano de aposentadoria privado; plano de saúde; seguro de vida; facilidade em alguns procedimentos bancários como redução de taxa em financiamento; PL ou participação nos lucros da empresa; benefícios e a remuneração. Sendo citado por todos, mais de um fator motivacional.

O estudo corrobora com Maslow (1943), ainda é frequentemente utilizado por gestores no desenvolvimento de políticas motivacionais eficazes. Pois para instigar os empregado a organização fornece remuneração e benefícios atendendo as necessidades fisiológicas como moradia e alimentação; Oferece seguro de vida, segurança no serviço, plano de carreira, aposentadoria, plano de saúde e plano odontológico garantindo assim a realização de quem possui necessidade de segurança; Estimula a interação, promove e incentiva confraternizações entre colegas para atender as necessidades sociais; Supre a necessidade de estima com programas de metas, que premiam os funcionários valorizando a identidade pessoal, promovendo o reconhecimento, a autonomia, a responsabilidade e realização pessoal; E instiga a necessidade de auto realização em seus integrantes encorajando a se comprometerem e considerarem o trabalho importante, através de campanhas mostrando como a empresa se destaca no cenário nacional, isso cria orgulho em participar da instituição e satisfação em realizar o serviço. Mostrando assim, que a satisfação dos participantes dessa pesquisa, foi gerado com a implantação de fatores criados exatamente para suprir suas necessidades.

Sendo possível através das explanações anteriores, determinar que a empresa obteve êxito em motivar seus funcionários porque utiliza vários conceitos motivacionais no planejamento de suas políticas organizacionais, satisfazendo assim as aspirações dos bancários e estimulando os mesmos a trabalharem prezando pela produtividade. Porém, como Chiavenato (2004), discorre motivação como uma força em constante transformação,

podendo ou não estagnar dependendo do indivíduo e dos estímulos sofridos. Foram levantados pontos de melhoria, a fim de verificar novas necessidades e soluções que o gestor pode utilizar ou propor aos funcionários, caso perceba estagnação ou insatisfação futuramente.

Os profissionais enfatizaram que o dia a dia é muitas vezes estressante, devido ao contato direto com o público, as filas em datas onde clientes recebem seus salários, a cobrança para alcançar as metas estipuladas e a procura de vagas para estacionar já que o estabelecimento não tem um estacionamento. Podem ser implantadas medidas simples, como: construção de um estacionamento, para garantir um lugar seguro e de fácil acesso para clientes e funcionários estacionarem seus carros; Para reduzir o estresse pode ser disponibilizado um psicólogo, que visite a agência de tempos em tempos e converse individualmente com os funcionários desmistificando as consultas e estimulando os mesmos afazerem terapia, incentivo a práticas de esportes e o aumento de mão de obra no setor nos diasdo mês onde é previsto uma grande quantidade de clientes. Desta forma, os colaboradores quejá se sentem satisfeitos em trabalhar nesta empresa, se sentiram ainda mais valorizados e impulsionados a exercer suas funções com excelência.

Para estudiosos que resolvam abordar o mesmo tema futuramente, caso tenham o intuito de citar o nome de Instituições Bancárias deve entrar em contato com bastante antecedência, pois é grande a burocracia para conseguir autorização da empresa. Outro ponto interessante seria fazer a pesquisa com integrantes de agências bancárias diversificadas, pois com uma amostra ampla o estudo adquirirá maior relevância. E ajudará a desenvolver melhor o tema e possibilitar novas políticas motivacionais, a fim de ajudar empregador e empregado.

REFERÊNCIAS

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724:** formatação de trabalhos acadêmicos. São Paulo, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução** à **Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos na /7° ed. São Paulo, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Psicologia Aplicada** à **Administração de Empresas, Psicologia do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BOCCATO, Vera Regina Casari. **Metodologia da Pesquisa Bibliográfica na** Área **Odontológica e o Artigo Científico Como Forma de Comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução** á **Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

________. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8 ed. SãoPaulo: Atlas,

2004, p.74.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor:** práticas e princípios. SãoPaulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, Arélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 5° ed. Curitiba:Positivo, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick Irving. 1968. **"One More Time:** how do you motivate employees?"Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

MAYO, Elton. **Problemas Humanos de Una Civilización Industrial**. Buenos Aires: GalateaNueva Vision S. R. L. Cerrito, 1959.

MASLOW, Abraham Harold. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponívelhttp://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm. Acesso em 18/09/2019.

MCGREGOR. Douglas. **Administração de recursos humanos do operacional aoestratégico.** 15 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

________. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980 p.41-116.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru**. Fundamentos de Administração**. São Paulo:Atlas,2007.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

ROBBINS Stephen. **Comportamento Organizacional:** Teoria e Pratica no ContextoBrasileiro. 14. Ed. 2010.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL,Tatiane. **A Relação da Motivação Para o Trabalho com as Metas do Trabalhador.** Ver. Adm. Contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_abstract&tln=ptAcesso em 15/10/2019.

APÊNDICE I

Prezado participante, o questionário à seguir tem como intuito avaliar a visão e o nível de motivação dos funcionários desta Instituição Bancária Privada. As informações aqui prestadasserão utilizadas para a elaboração do trabalho de conclusão de curso, mas sua identidade será mantida em sigilo. Sua participação é muito importante para o bom desenvolvimento da atividade. Solicito a sua gentileza de responder as questões com a maior sinceridade possível.

1- Sabe o que é Motivação?

(   ) Sim (   ) Não

2. Qual seu nível de satisfação quanto aos programas motivacionais da empresa?

(   ) Muito Satisfeito (   ) Satisfeito (   ) Insatisfeito

3- Você acredita que as políticas organizacionais da empresa, te estimulam a produzirmais e com maior qualidade?

(   ) Sim   (   ) Não

4. O que mais motiva o colaborador do Banco Privado a buscar resultado dentro doambiente de trabalho?

(   ) Crescimento (   ) Reconhecimento (   ) Segurança (   )Salários e Benefícios

5. Você é qual tipo de trabalhador,um da Teoria Y ou da Teoria X?

( ) Teoria X.( ) Teoria Y

6. Qual das subdivisão da teoria das necessidades motiva o trabalho dos colaboradores desta Instituição Bancária Privada, a existencial, a de relacionamento ou a de desenvolvimento?

(   ) Existencial (   ) Relacionamento (   ) Desenvolvimento

7- Contribua com a melhoria contínua, deixe abaixo alguma sugestão ou crítica sobre oprocesso motivacional utilizado por esta Instituição Bancária Privada.

APÊNDICE II

Prezado participante, a entrevista à seguir busca entender um pouco mais seu ponto de vista e verificar se possui alguma dúvida ou opinião que deseje expressar. As informações aqui prestadas serão utilizadas para entender melhor as respostas do questionário anterior. Sua identidade será mantida em sigilo, por isso peço sua gentileza de responder as questões com a maior sinceridade possível.

1. Se respondeu que sabe o significado de motivação, pode conceituá-lo?

2. A empresa possui programas motivacionais?

3. Quais são as políticas motivacionais dessa Instituição Bancária Privada?

4. Se identificou pontos de melhoria, possui alguma sugestão para resolvê-los? Se sim,quais?

CAPÍTULO 22

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA USADAS NOS EMPREENDIMENTOS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Data de aceite: 01/02/2022

Ana Isabelle Gomes Lopes
Universidade Federal de Campina Grande
Sousa-PB
http://lattes.cnpq.br/4448496626469088

Ellen Letícia Gonçalves Andrade
Universidade Federal de Campina Grande
Cajazeiras-PB
http://lattes.cnpq.br/0922625850696925

Mairlly Roana Araújo Dantas
Pombal-PB
Universidade Federal de Campina Grande
http://lattes.cnpq.br/3897599525345615

Maria do Socorro Rufino de Sousa
Universidade Federal de Campina Grande
Cajazeiras-PB
http://lattes.cnpq.br/5865024434513367

Valeria Pereira de Meneses
Universidade Federal de Campina Grande
Nazarezinho-PB
http://lattes.cnpq.br/6389449034412728

Sara Acácio Evangelista
Universidade Federal de Campina Grande
Sousa-PB
http://lattes.cnpq.br/2511555185072243

Gildeilson Silva Paulino
Universidade Federal de Campina Grande
Cajazeiras-PB
http://lattes.cnpq.br/5834242922174863

RESUMO: No Brasil o número de microempreendimentos cresce exponencialmente, e umas das causas é o alto nível de desemprego entre a classe economicamente ativa. Muitos dessem empreendimentos são fundados por bacharéis em administração, que geralmente abrem seu próprio negócio ainda durante o curso. Nessa perspectiva esse artigo se propôs a investigar como os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa colocam em prática os conhecimentos básicos da administração estratégica adquiridos em sala de aula nos seus microempreendimentos. Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, uma vez que investigou as práticas de gestão estratégica utilizadas pelos discentes a partir do conhecimento adquirido em sala de aula na vida prática. No estudo observou-se que as ferramentas de gestão estratégica ciclo PDCA é aplicada em aproximadamente 42% das vezes, a análise SWOT em aproximadamente 33% e a matriz BCG em 25%. Entretanto não são aplicadas sistematicamente, além disso ainda são reconhecidas como peças-chave para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, é indicado que estes administradores e donos do seu próprio negócio atentem para as ferramentas de gestão estratégica, reconhecendo nestas o potencial de diferenciar sua empresa no mercado e assim aumentar as chances de crescimento.
PALAVRAS CHAVE: Ferramentas; gestão estratégica; microempreendimento.

APPLICABILITY OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT TOOLS USED IN THE DEVELOPMENTS OF BUSINNES ADMINISTRATION COURSE STUDENTS

ABSTRACT: In Brazil the number of micro enterprises grows exponentially, and one of the causes is the high level of unemployment among the economically active class. Many of these ventures are founded by bachelors of business administration, who usually start their own business during the course. From this perspective, this article aims to investigate how the students of the business administration course of the Universidade Federal de Campina Grande - Campus Sousa put into practice the basic knowledge of strategic management acquired in the classroom in their micro enterprises. This research is classified as exploratory and descriptive, as it investigated the strategic management practices used by students from the knowledge acquired in the classroom in practical life. In the study it was observed that the PDCA cycle strategic management tools are applied approximately 42% of the time, the SWOT analysis approximately 33% and the BCG matrix at 25%. However, they are not systematically applied and they are still recognized as key to the achievement of organizational objectives. Thus, it is indicated that these managers and owners of their own business pay attention to strategic management tools, recognizing in them the potential to differentiate their company in the market and thereby increase the chances of growth.
KEYWORDS: tools; strategic management; micro enterprise.

1 | INTRODUÇÃO

No brasil o número de cursos de administração cresce exponencialmente. Dentre diversos motivos, é possível citar que isso acontece porque é um curso com baixo custo de implementação. Além disso, como existem muito cursos consequentemente muitas pessoas conseguem obter o diploma, gerando uma massa muito grande de profissionais no mercado. (NICOLINI, 2003).

Contudo, o mercado não consegue absorver tantos profissionais, e para não ficarem sem emprego estes bacharéis acabam optando na maioria das vezes por empreender na área que mais lhe interessa, ou muitas vezes na área que está em crescimento no mercado local.

Na década de 1985, foram realizadas pesquisas para mensurar a importância das micro e pequenas empresas no Brasil e foi constatado que estas empresas eram responsáveis por 21% do PIB nacional. Contudo as pesquisas com esse objetivo cessaram e apenas anos mais tarde o SEBRAE contratou a fundação Getúlio Vargas para novas pesquisas. A última realizada em 2011, mostrou que os pequenos negócios nesse mesmo ano contribuíram com 27% do PIB. Quando comparados os valores monetários com o ano de 2001 e 2011, em uma década esse valor cresceu em mais de 100%. (SEBRAE, 2014)

Esta pesquisa é motivada por um problema diário dos graduandos em administração, que geralmente aprendem o conteúdo ministrado em sala de aula, mas não conseguem coloca-lo em prática na vida fora dos muros universitários.

Outra motivação é a grande quantidade de alunos que mesmo ainda cursando as

disciplinas do plano pedagógico do curso, já possuem seus pequenos negócios e atuam como gestores desses microempreendimentos. Entretanto, quase sempre, estes não aplicam os conhecimentos teóricos aos práticos. Por isso foram selecionados alunos que já cursaram as disciplinas básicas de gestão estratégica e dessa forma já são conhecedores das principais técnicas que podem expandir seus empreendimentos (UFCG, 2019).

Dentre as técnicas de gestão estratégica foram escolhidas o Ciclo PDCA, por ser aplicável a qualquer organização (ABNT, 2008); a matriz BCG, por ser uma técnica de fácil mensuração e a análise de SWOT, por ajudar a entender tanto o mercado concorrente como seu próprio negócio (KOTLER e KELLER, 2012).

Nessa perspectiva, essa investigação investigou como os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa colocam em prática os conhecimentos básicos da administração estratégica adquiridos em sala de aula nos seus microempreendimentos.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão estratégica nas micro e pequenas empresas

No Brasil o número de organizações com fins lucrativos é de aproximadamente 6,4 milhões. Destes, 99% são consideradas micro e pequenas empresas (MPEs), sendo responsável por 52% da força de trabalho com carteira assinada no setor privado. (SEBRAE, 2018)

A gestão estratégica tem ficado cada vez mais presente no século XXI, tornando-se um dos temas centrais da administração empresarial. Tendo em consideração as mudanças que aconteceram na sociedade dos negócios, como aumento de concorrência e as facilidades em construir seu próprio negócio, as empresas começaram a perceberem que não basta apenas comprar ou produzir e vender seus bens e/ou serviços. Nesse novo cenário se sobressaem apenas as que possuem uma administração eficiente, que utilizam ferramentas de gestão estratégica como auxiliadoras de decisões em todos os seus departamentos. (MEDONÇA, et al., 2017).

O conceito de gestão estratégica está relacionado aos objetivos de médio e longo prazo da empresa, no que diz respeito a administração empresarial. Mas, é importante considerar que para aplicar esse método em uma instituição são necessárias algumas etapas. (HITT e IRELAN, 2011).

Segundo Oliveira (2007) as etapas de implementação da gestão estratégica são: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, instrumento prescritivo e quantitativo e controle de avaliação.

Não pode ser negado que para implementação de um plano estratégico é inevitável algumas dificuldades inicias, entretanto com a prática será mais fácil perceber quais os

fatores internos e externos, além de fatores que influenciam indiretamente o seu contexto organizacional e dessa forma aprimorar as estratégias aplicadas. (STOORNE e FREEMAM, 1995)

Medonça, *et al*. (2017) percebeu que as micro e pequenas empresas são as que possuem mais dificuldade em se adaptarem as ferramentas de auxílio a gestão estratégica, pois afirmam não haver necessidade de tanta formalidade em um pequeno negócio. Com base em pesquisas de campo feita pelo SEBRAE (2014), a falta de planejamento é a maior causa do fechamento de empresas no Brasil.

Chiavenato e Sapiro (2003), afirmam que as seis ferramentas principais de gestão estratégica empresarial devem estar contidas em qualquer negócio, sem levar em consideração se a empresa é de grade, médio ou pequeno porte. Estas, são consecutivamente, missão e visão; valores; análise 360°; análise SWOT; 5 forças de Porter; matriz BCG. Contudo essa pesquisa analisará apenas a análise SWOT, o ciclo PDCA (não incluso na lista de Sapiro e Chiavenato (2013)) e matriz BCG.

Considerado como um dos principais dilemas no mundo empresarial, a ideia do empreendimento por necessidade está como uma das causas para tantos microempreendimentos irem à falência. No Brasil, a concorrência no mercado de trabalho aumenta exponencialmente e isso faz com que as pessoas desempregadas automaticamente comecem e vender, quase sempre bens, e logo tornar-se um microempreendedor individual. Levando em consideração esta situação, geralmente são pessoas com pouca experiencia profissional na área de negócios, que não demonstra o interesse necessário para empreender, assimilando seu negócio apenas o uma solução de emergência, não percebendo nele uma oportunidade. (VALE, CÔRREA e REIS, 2014).

O código civil no artigo 966 afirma que empresário é um profissional que exerce uma atividade econômica organizada com movimentação ou produção de bens e serviços. (Código Civil, 2002). Dessa maneira, não pode ser considerado empresário o indivíduo que apenas compra e vende bens ou serviços, sem que seja reconhecida nessa pessoa as demais características desta função.

2.2 Ferramentas de gestão empresarial

2.2.1 Ciclo PDCA

O ciclo de Deming ou ciclo PDCA, possui nome autoexplicativo na medida em que mostra que deve acontecer permanentemente. Dessa maneira, nunca chegará ao fim, uma vez que suas etapas são contínuas (CÔRREA e CÔRREA, 2011).

O PDCA é formado por quatro etapas básicas, conhecidas até mesmo por pessoas leigas em todo o mundo, depois de sua ascensão no Japão pós-guerra. Este, no que lhe diz respeito pode ser aplicável a qualquer organização, por ser de fácil acesso. (ABNT, 2008)

Conforme Côrrea e Côrrea (2011), essas etapas são:

P – *Plan*: planejar, constitui a fase inicial do ciclo e é considerada muitas vezes uma

das mais importantes, sendo considerada atualmente o momento mais trabalhoso, uma vez que com um plano bem elaborado, serão reduzidas as quantidades de falhas no processo, o que por sua vez, reduzirá custos e consequentemente a organização obterá maiores lucro e índices de eficácia.

D – *Do*: executar, é o processo de colocar em prática as ideias previstas no planejamento. Quanto mais realistas forem as propostas pré-estabelecidas, menos serão as chances de haver falhas no desenvolvimento do projeto.

C – *Check*: verificar ou checar, neste momento será feita uma análise dos dados obtidos durante a execução, para dessa forma perceber erros e falhas que não estavam previstas no processo.

A – *Action*: agir, aqui serão feitas as correções necessárias ao processo, de forma a gerar um novo planejamento e dessa forma tornar contínuo o ciclo.

Este método foi criado na década de 1920, por Walter A. Shewhart, e alguns anos após disseminado por Willian Edward Deming. Entretanto, ainda no século XXI mostra-se eficiente na gestão empresarial, principalmente quando aliado a outras ferramentas potencializadoras (CÔRREA e CÔRREA, 2011).

2.2.2 Análise SWOT

De acordo com Kotler (2012), a análise *SWOT*, também pode ser chamada de análise FOFA. Isso porque a função principal dessa análise é estudar quais as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças de uma empresa. Para a partir desses dados, a administração monitorar fatores do ambiente interno e externo.

Não é conhecido ao certo quem foi o verdadeiro idealizador dessa técnica, porém se sabe que surgiu a partir de vários estudos como por exemplo, a pesquisa de Albert Humphrey em 1960 - 1970, sobre a fortune 500 dos Estados Unidos. (SANTOS, 2019).

Para Maneger (2007), ao analisar seu ambiente externo, a empresa estará percebendo as suas principais ameaças e oportunidade ao seu negócio. Assim sendo, esta organização estará preparada para possíveis mudanças no macro e no microambiente. Enquanto, o ambiente interno pode revelar as forças e fraquezas de certa organização. Mostrando para esta mesma organização quais os seus limites no tocante a eficácia e eficiência.

Esta técnica geralmente está inserida no plano de negócios da organização, e constitui uma peça chave para o estabelecimento das metas organizacionais. (KOTLER, 2012).

2.2.3 Matriz BCG

A ferramenta de gerenciamento conhecida como matriz BCG, foi criada em 1963 por Bruce Henderson. Esta, por sua vez, é uma forma de decisão estratégica para descobrir

elos quantitativos relacionados ao setor de mercado escolhido por alguma empresa com essa mesma empresa, no tocante ao seu mix de produtos. (BARBOZA E ROJO, 2015).

De acordo com Kotler (2000), o Boston Consulting Group, mais conhecida como matriz BCG está dividida visualmente em quatro quadrantes. Nesta, são divididos os produtos estão divididos com base em dois fatores, o crescimento do mercado e *market share* relativo.

Dessa forma, o primeiro quadrante está inserido os produtos com baixo crescimento de mercado e alto *market share* relativo, estes itens são popularmente chamados de "vaca leiteira". No segundo quadrante, estão os produtos com altas taxas de crescimento e *market share*, sendo chamados de "estrelas". O terceiro quadrante, contém os itens com baixo Market share e alto crescimento no mercado, conhecido como "ponto de interrogação" e por fim no último quadrante estão os produtos com baixa participação no mercado e baixas taxas de crescimento, identificados como "abacaxi". (KOTLER e KELLER, 2016).

3 | MÉTODO DA PESQUISA

O presente estudo teve como objeto de pesquisa pequenos negócios administrados pelos alunos das turmas 2015.1 a 2017.1 do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande. A princípio foi realizado um levantamento teórico sobre o tema em livros, artigos e periódicos para aprofundar e fundamentar a análise dos dados.

Dessa forma, no início do mês de outubro de 2019 iniciou-se a pesquisa de campo, onde realizou-se entrevistas com os alunos sobre seus negócios e foram coletados os dados necessários para estudo do caso, resultando no atendimento do objetivo proposto. Para a coleta dos dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado baseado nos conhecimentos obtidos a partir da leitura de estudos correlatos.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória, uma vez que apresenta um novo conceito a ser usado pelas empresas, visto que propôs aperfeiçoamentos para as ferramentas de gestão estratégica utilizadas. Considera-se descritiva porque foi elaborado um estudo sistematizado, contendo as variáveis que influenciam direta e indiretamente o objetivo da pesquisa.

4 | RESULTADO

No decorrer dessa pesquisa foram realizadas entrevistas com alunos do curso de administração do Centro de Ciências jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande que possuem pequenos negócios em suas cidades. Nesses momentos os mesmos foram questionados sobre as ferramentas de gestão estratégica utilizadas pelas suas empresas. Ou seja, o uso de ferramentas estudas em sala de aula na vida prática de um microempreendedor. Dessa forma, foram analisados 8 empreendimentos de diferentes

setores. Os resultados encontrados são mostrados a seguir.

4.1 Setor de cosméticos

A empresa analisada no setor de cosméticos está localizada no município de Pombal – PB. Esta, atua no mercado a 4 anos e é administrada por um profissional com formação em administração e uma aluna do curso do CCJS. Seu principal serviço é a comercialização de perfumes importados.

Para administrar estrategicamente os responsáveis utilizam o ciclo PDCA, analisando seus possíveis clientes e buscando conhecer suas preferências e necessidades, realizando assim um planejamento de compras e vendas, em seguida são realizadas as ações planejadas e dessa forma atuando o tempo todo com o controle das atividades para o alcance de objetivos e conseguir o melhoramento contínuo.

Esta empresa ainda utiliza a matriz BCG e a análise de SWOT. A primeira quando são reconhecidos os produtos com crescimento no mercado (geralmente os lançamentos) conhecidos como estrelas e os itens que apesar de ter baixo crescimento no mercado possui alto Market share, chamados estrelas. A segunda por fazer estudos de mercado, nas dimensões análise de preço e tamanho de portfólio de produtos.

Além dessas, ainda são utilizadas ferramentas como missão, visão e valores. Auxiliando assim a empresa como melhorar constantemente a administração, provocando consequentemente crescimento no mercado regional.

4.2 Serviços em tecnologia

O empreendimento desse setor possui localização física no município de Vieirópolis – PB, atua no nesse segmento 3 anos e suas atividades são realizadas e gerenciadas totalmente por um aluno do CCJS.

Este empreendimento no setor de serviços de informática e *desing* gráfico não utiliza a análise de SWOT, uma vez que no seu mercado local não possui concorrente, por ser um pequeno município, esta empresa atua como um serviço único nesse campo. Por esse mesmo motivo não faz sentido para a empresa a análise de SWOT, sendo utilizada apenas como meio para perceber possíveis melhorias.

Entretanto, em relação ao ciclo de Deming, o administrador está sempre atento ao planejamento semanal, utilizando como recurso planilhas do MS-Excel para programar os prazos de entregas das atividades, não permitindo que o trabalho seja acumulado e dessa forma provoque atrasos nos prazos de entrega, o que provocaria insatisfação nos seus clientes e perdas de trabalhos. Além dessas, ainda são utilizadas planilhas para controle financeiro.

4.3 Serviços de maquiagem

Este negócio é administrado por uma atual aluna do CCJS, está atuando no mercado há cerca de 6 anos e atualmente possui instalações na cidade de Sousa – PB. O ateliê

trabalha unicamente com serviço de maquiagem e quem executa essa tarefa é a mesma pessoa que administra.

A administradora dessa pequena empresa afirmou utilizar o ciclo de Deming, pois é um instrumento de suma importância para ter controle das operações. Isso mostra-se eficaz quando é necessária reposição de produtos, decorrentes de atividades como períodos com altas taxas sazonais de demanda, ou em caso contrário, quando o planejamento mostra que a demanda é muito baixa fazendo com que seja percebido a necessidade de campanhas de marketing.

A empresa ainda utiliza a ferramenta da matriz BCG, uma vez que nesse segmento de mercado sempre acontecem fenômenos de modismo. Esta análise permite a gestão saber quais as preferências dos seus clientes e conhecer quais os itens que estão em alta no mercado.

Por fim, é utilizado a análise SWOT, que se mostra desde o início do negócio como a principal ferramenta utilizada, pois permite que a maquiadora busque cada vez mais a excelência, através da inspiração relacionada a experiência de outras profissionais com mais visibilidade no mercado.

4.4 Comércio varejista de bebidas

A empresa estudada atua no mercado há 3 anos. Esta é uma empresa familiar de pequeno porte e atualmente é dirigida por um discente do curso de administração do CCJS. A instituição comercializa produtos de conveniência em geral, mas possui como principal produto de venda bebidas (por ser os produtos mais comprados em conveniências locais).

Nessa microempresa é utilizado de forma eficaz frequentemente apenas a ferramenta de gestão estratégica matriz BCG. Isto, para não haver perdas como vencimento e estragos físicos de produtos por baixa rotatividade.

O gestor reconhece a importância das demais ferramentas, dessa forma o mesmo afirmou que o ciclo PDCA se fosse utilizado traria melhorias consideráveis para a logística. A ferramenta ainda não é utilizada simplesmente pela falta de controle, mas ao perceber as transformações geradas pelo uso dela a administração pensa em métodos para aos poucos começar a utilizar essa ferramenta. Além dessa, é entendido que a análise de SWOT é importante para esta empresa, a partir da percepção de mercado que será mostrada a esta loja de conveniências. Dessa forma, permitindo a expansão do empreendimento.

4.5 Fotografia

A sociedade do setor de fotografia é uma empresa sem instalações físicas, mas que atua no mercado atendendo a demanda de pessoas da cidade de Sousa e suas circunvizinhanças. É formada por duas pessoas, sendo que uma delas está cursando administração. Sua atuação no mercado é de apenas 1 ano.

A empresa de fotografia estudada para os fins desse trabalho utiliza como ferramenta

de gestão estratégica apena o ciclo PDCA, porém entre as empresas analisadas é o que utiliza o ciclo com mais excelência, na visão da pesquisadora.

O ciclo inicia com o planejamento do como atender o cliente, qual a quantidade de clientes para determinada época, qual a personalidade individual de cada cliente, afim de que seus clientes tenham níveis de satisfação superior ao dos seus concorrentes. A partir desse plano são realizadas as atividades e sempre estudados os resultados, com propósito de melhorar sempre o atendimento ao cliente.

4.6 Bebidas, gás, lavagem e polimento de carro

Trata-se de uma companhia instalada no município de Cajazeiras. Esta, por sua vez, é caracterizada como MPE. Está colaborando com a economia da sua região a aproximadamente 2 anos e 6 meses. Como as demais citadas, esta também é administrada por um aluno do CCJS.

Por sua vez, esta união de pequenas empresas, utiliza como ferramentas o ciclo PDCA e a análise de SWOT. O primeiro, quando através de planilhas faz planejamentos de quanto comprar (com base na previsão de demanda), e planejamentos financeiros. A segunda para fazer a formação de preços, com base nos preços concorrentes e ter conhecimento sobre qual a melhor forma de se posicionar no mercado, para atrair o maior número de clientes possíveis.

O empreendedor afirmou que neste segmento de mercado não há necessidade de fazer uma matriz BCG, por se tratar de itens que não possuem diferença entre si. Assim os clientes não se baseiam em qualidade do produto, mas em questões como satisfação no atendimento, prazo de entrega e comodismo.

4.7 Ourivesaria e joalheria

Uma empresa familiar que já está no mercado de Sousa – PB, há 34 anos. Pode-se perceber pelo tempo de atuação que é uma empresa madura, entretanto os antigos gestores não possuem formação para expandir o negócio. Contudo, um dos atuais proprietários está cursando administração e tem inserido algumas técnicas aprendidas no curso em seu negócio.

Este empreendimento, por sua vez, não faz nenhuma das etapas do ciclo PDCA, o gestor sustenta-se no fundamento familiar que já está na terceira geração para tomar as decisões e dessa forma dar o melhor direcionamento ao negócio.

No que diz respeito a análise SWOT não é possível fazer essa análise, pois se trata de uma matéria prima delicada e de alto valor monetário, o que faz com que muitos concorrentes não sejam fiéis ao processo químico na elaboração das joias. Como esse problema é quase totalmente constante não é possível identificar ao certo o nível de fidelidade dos produtos.

Dessa forma, a única ferramenta utilizada é a matriz BCG. A empresa é considerada

referência em alianças no mercado local, por mostrar um produto de maior qualidade que os demais.

O uso de quase nenhuma ferramenta de gestão estratégica segundo o gestor acontece porque o ouro, que é a principal matéria prima utilizada, é um produto valioso e que requer além de prática, um nível de confiança por parte do proprietário com os funcionários. Assim, o aumento de mão-de-obra é quase impossível, tornando sobrecarregado os poucos funcionários que são adequados ao cargo.

No que diz respeito a incidência de aplicabilidade das três ferramentas de gestão estratégica analisadas, nessa amostra de 7 empreendimentos foram percebidos o uso em todos eles, totalizando 12 ferramentas utilizadas. Dentre estes o ciclo PDCA é o mais utilizado com índice de aproximadamente 42%, isso mostra o quanto esta ferramenta é essencial a qualquer negócio (Quadro 1). A segunda ferramenta mais utilizada é a matriz BCG com índice de aproximadamente 33%, utilizado na maioria das vezes apenas para conhecer as preferências dos consumidores, não levando em consideração os demais benefícios dessa ferramenta. Quanto a ferramenta análise de SWOT foi utilizado em 25% dos negócios, sendo utilizado principalmente para estudo da concorrência e conseguir melhorar de acordo com a tendência da demanda.

Ferramentas de gestão estratégica	**Quantidade de usos**	**%**
Ciclo PDCA	5	42%
Matriz BCG	4	33%
Análise SWOT	3	25%
Total	12	100%

Quadro 1 - Ferramentas de gestão estratégica.

Fonte: Autoria própria (2019).

Além destas ferramentas foram encontradas empresas que utilizam outras ferramentas. Estas são missão e visão; valores; previsão de vendas e planejamento financeiro. Para o ciclo PDCA, as microempresas usam planilhas do MS-Excel, principalmente na etapa de planejamento por permitir o desenho do fluxo em que as atividades devem ocorrer.

5 I CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo principal analisar como os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa colocam em prática os conhecimentos básicos da administração estratégica adquiridos em sala de aula nos seus microempreendimentos. Para isso forma realizadas entrevistas com os alunos que possuem esse tipo de empresa e assim obter informações de como acontece essa

relação no dia-a-dia das empresas.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que os alunos reconhecem a importância dessas ferramentas, percebendo as melhorias que elas proporcionam quando utilizadas. Por isso a maioria já utiliza algumas ferramentas de gestão estratégica nos seus empreendimentos, e os que ainda não utilizam estão buscando maneiras de como implantar. Um fator desestimulante é a cultura de que pequenas empresas não precisam de gestão estratégica. Apesar disso, estes microempreendedores estão percebendo novas possibilidades, isto é, analisando alternativas para expandirem seus empreendimentos.

Apesar da grande quantidade de pequenas empresas que se encontram no mercado, é possível perceber a ascensão daquelas que mais se adequam ao mercado, através de inovações não oferecidas pela concorrência. Nesse momento a administração estratégica se apresenta como uma peça chave para o diferencial empresarial.

É certo que estas empresas analisadas já utilizam algumas práticas estratégicas, todavia é proposto que estas ferramentas estejam em constante aperfeiçoamento. Além disso, devem ser percebidas como um segredo para dar a empresa possibilidades de crescimento. Assim não serão utilizadas sem objetivos específicos, pelo contrário, estarão sempre aliadas aos objetivos empresariais. Para as empresas que ainda não utilizam nenhuma das práticas, é proposto que comece inicialmente com as ferramentas básicas, como por exemplo definir qual a missão e a visão da empresa. Em seguida sejam vistas técnicas de planejamento, assim introduzindo o ciclo PDCA.

Com o alcance do objetivo traçado, entretanto, as conclusões em relação aos resultados têm um alcance limitado. Dentre as limitações da pesquisa pode ser destacado: o pouco tempo disponível para realização da pesquisa, interferindo no nível de envolvimento dos alunos que muitas vezes não disponibilizaram de tempo para responder aos questionários e a participação de órgãos auxiliadores de micro e pequenas empresas, neste caso o SEBRAI.

REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001/2008**: Sistema de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

CHIAVENATO, I. SAPIRO A. **Planejamento estratégico,** ed. 12, 2013.

CÓDIGO CIVIL. **Art. 966 do Código Civil - Lei 10406/02**, 2002. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10675096/artigo-966-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002. Acesso em: 20 set. 2019.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

Kotler, P.; Keller, K. L. Marketing management, ed. 15, New York: Pearson.KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização, 2011. Disponível em: http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/214601/mod_resource/content/1/Cap%20 3%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20Hitt,%20Ireland,%20Hoskisson.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

MANEGER, J. **O que é análise de SWOT**. Disponível em: https://administradores.com.br/. Acesso em: 19 set. 2019.

MEDONÇA, S. A. T. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de empresas em revista**, vol. 16, n° 17, Curitiba, p. 50-68, 2017.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? Fórum educação em administração, RAE, V. 43, N° 2, p. 44-54, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,2007.

SANTOS. V. M. Matriz SWOT: Quais as origens da matriz estratégica mais famosa? **Blog Melhoria de processos**. Campinas – SP, 05 fev. 2019. Disponível em: https://www.fm2s.com.br/swot origens/#comment-6995. Acesso em: 17 set. 2019.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil,** 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/resumoexecutivo.asp. Acesso em 20 set. 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 20 set. 2019.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-hall do Brasil.

VALE, G. M. V.; CÔRREA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade *versus* oportunidade? **ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, 2014). Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

CAPÍTULO 23

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 01/02/2022
Data de submissão: *27/12/2021.*

Gustavo de Souza Carvalho
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Santa Maria – Rio Grande do Sul
http://lattes.cnpq.br/5538750903224142

Daniel Arruda Coronel
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Santa Maria – Rio Grande do Sul
http://lattes.cnpq.br/9265604274170933

Este artigo é oriundo da dissertação de mestrado do primeiro autor, orientada pelo segundo autor, intitulada Marketing digital em organizações públicas: um estudo de caso na editora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

RESUMO: Este trabalho consiste em um estudo de caso de natureza exploratória e de abordagem qualitativa, aplicado na Editora da Universidade Federal de Santa Maria. Como procedimentos metodológicos, utilizou-se de pesquisa documental, análise SWOT e análise de conteúdo com o objetivo de sistematizar estratégias de marketing digital e de conteúdo para a Editora UFSM. O resultado deste estudo foi um plano de marketing digital, com estratégias gratuitas, tais como “Criação de conteúdo para o *blog do site* da Editora”, com conteúdos sobre o mercado editorial de forma geral e especifica e sobre os livros publicados; “Definição de persona para as redes sociais”, com o objetivo de melhorar a comunicação com o público alvo pretendido e “Planejamento de marketing de conteúdo e presença nas redes sociais”, com o objetivo de otimizar a presença da Editora nas redes sociais, por meio do compartilhamento de conteúdo interessante e relevante para o público, de forma regular, considerando os dias e horários de maior alcance.

PALAVRAS-CHAVE: Estudo qualitativo; Editora; Marketing digital; Plano de marketing.

DIGITAL MARKETING PLANNING IN UFSM PUBLISHING HOUSE: A CASE STUDY

ABSTRACT: This study consists of a case study of exploratory nature and qualitative approach, applied at the publisher of the Federal University of Santa Maria. As methodological procedures we used documentary research, SWOT analysis and content in order to systematize content and digital marketing strategies for UFSM Publishing House. The result of this study was a digital marketing plan, with free strategies, such as “Creating content for the publisher’s blog site”, with content about the general and specific publishing market and published books; “Persona definition for social networks”, aiming to improve communication with the intended target audience and; “Content marketing planning and presence on social networks”, with the objective of optimizing the publisher’s presence on social networks, through the sharing of interesting and relevant content to the public on a regular basis, considering the days and times of greatest reach.

KEYWORDS: Qualitative study, Publisher, Digital marketing, Marketing plan.

1 I INTRODUÇÃO

A criação das editoras universitárias vai ao encontro à necessidade que as instituições de ensino têm por editar, coeditar e divulgar a toda comunidade os estudos que são de interesse às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão nos diversos campos do conhecimento.

As editoras universitárias podem ser vinculadas a universidades privadas e públicas. Acerca das editoras universitárias públicas, pode-se considerar que a natureza de seu funcionamento básico é como um setor dessas organizações. As editoras estão sujeitas a melhorias em sua organização, especialmente no que diz respeito ao contato com o seu público, visto que o retorno desse público, seja ele financeiro ou profissional, depende de uma boa relação e contato entre as partes envolvidas.

A Editora da Universidade Federal de Santa Maria foi criada em 1981, com a finalidade de implantar e executar a política editorial dessa instituição e de incentivar a produção científica da UFSM e da sua região. Com o passar dos anos, desenvolvimentos administrativos e de ordem técnica acompanharam a Editora UFSM que, em 1994, teve seu Regimento Interno aprovado pelo Conselho Universitário, possibilitando a criação do Conselho Editorial. As editoras universitárias, assim como a Editora UFSM, foram criadas com o objetivo de editar, coeditar e divulgar a toda comunidade os estudos que são de interesse às atividades de ensino, pesquisa e extensão nos diversos campos do conhecimento.

Nesse contexto, para a Editora da Universidade Federal de Santa Maria, também é importante potencializar o relacionamento com o seu público e clientes, com visão a longo prazo.

O avanço das inovações tecnológicas modificou as relações comunicacionais entre as organizações e seu público. A internet passou a ser vista como um ambiente sem fronteiras para a comunicação, e as organizações privadas e públicas têm percebido essa mudança e feito uso de estratégias para esse meio, como as de marketing digital, tendo em vista que já possuem grande presença na internet, pois investem cada vez mais na interação virtual e na inovação organizacional de suas organizações.

Portanto, as estratégias de marketing digital são importantes para as organizações públicas, uma vez que o seu público está evoluindo e está cada vez mais associado a diferentes formas de comunicação digital.

Nesse sentido, é preciso buscar alternativas factíveis de execução com estratégias de promoções e vendas da Editora para o seu público, com custo baixo ou nulo e que, portanto, sejam capazes de contornar dificuldades impostas pela corrente redução orçamentária. O marketing digital vai ao encontro dessa demanda, sendo uma ferramenta flexível de estratégia. Do ponto de vista de seu investimento, se planejado de forma efetiva, pode propiciar à Editora UFSM um amplo leque de possibilidades estratégicas, inclusive

do marketing tradicional, como o estudo de mercado (por meio de redes sociais, hábitos na internet), com o objetivo de entender melhor o seu público, vender e divulgar a marca da Editora UFSM, através de estratégias que visem atrair o público, utilizando o marketing digital para gerar e gerenciar conteúdo a partir de diferentes dispositivos.

Seguindo essa temática, este trabalho se dedicou a pesquisar e propor estratégias de divulgação e fidelização no ambiente digital, utilizando de ferramentas de marketing digital e de conteúdo na Editora UFSM.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo, são apresentados conceitos que guiaram o desenvolvimento do estudo. Por meio de uma revisão bibliográfica apresentou-se tópicos que serviram de base para a reflexão sobre o estudo, como: a) marketing tradicional e suas principais características; b) marketing digital e suas principais características e; c) plano de marketing.

No terceiro capítulo, procedimentos metodológicos, são apresentados aspectos pertinentes ao método de pesquisa que foi utilizado para o levantamento de dados relevantes e que respondam à problemática deste estudo. Assim, será relacionado ao método de pesquisa, o delineamento da pesquisa, com a apresentação das características, a coleta e a análise dos dados e a definição de termos e variáveis.

No quarto capítulo, análise e discussão dos resultados, é apresentado o resultado deste estudo, ou seja, conjunto de ações que fizeram parte do Plano de marketing digital da Editora UFSM, do qual foram aplicados os conhecimentos obtidos no referencial teórico e da metodologia aplicada. Por fim, na Conclusão, são apresentadas as reflexões e ponderações das pesquisas e atividades realizadas.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marketing tradicional

A origem da expressão “marketing” é relativamente recente, comparado com o exercício das atividades que definem o conceito atual de marketing, tendo em vista que civilizações mais antigas já exerciam a prática, especialmente ao promover o comércio e serviço, com sinalizações e informações que facilitavam a transação comercial. Todavia, foi entre os anos de 1910 e 1940, com a criação do *Journal of Marketing*, em 1936, e da *American Marketing Association*, em 1937, focados no comércio e distribuição, que a expressão “marketing” passou a ser mais difundida (CRUZ, 2013).

Segundo Webster (1988), até os anos de 1950, as atividades de marketing eram direcionadas prioritariamente para a venda; portanto, o sucesso e a eficácia das ações eram medidos a partir do volume das receitas. Dessa forma, o objetivo do marketing era colocar à venda o que a empresa produzia e persuadir os clientes a comprar o produto.

Conforme a *American Marketing Association* (AMA, 2013), o marketing é definido

como a atividade ou conjunto de instituições e processos para criar, com o objetivo de comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral. Esse conceito é semelhante ao de Kotler e Armstrong (2003, p. 3), ao descreverem que o marketing pode ser entendido como "um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor para os outros".

Para Pride e Ferrell (2015, p. 13), o conceito de marketing é uma "filosofia gerencial que uma organização deve experimentar para satisfazer às necessidades do cliente, por meio de um conjunto de atividades coordenadas que também lhe permita alcançar seus objetivos". Portanto, pode-se concluir que uma empresa deve tentar fornecer produtos ou serviços que busquem agradar/cativar/contentar o cliente de forma que este atinja suas metas. Dessa forma, há uma troca entre empresa e cliente.

As atividades de marketing podem ser consideradas como uma "arte" e, ao mesmo tempo, uma "ciência", que é capaz de ir ao encontro de seu público-alvo e conquistar, fidelizar e multiplicar os consumidores por meio da sua comunicação e entrega de valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

Com relação ao relacionamento entre cliente e empresa, Pride e Ferrell (2015) a definem como a relação que reúne dados úteis de todos os pontos em que o cliente tem proximidade. É preciso analisar essa relação para entender melhor suas necessidades, seus desejos e hábitos. Isso se baseia na ideia do valor que a empresa confere ao cliente. Essa relação de cliente-empresa pode ser via mala direta ou utilizando os meios digitais (marketing digital). Dessa forma, há possibilidade de as empresas poderem personalizar as relações com o cliente em uma base praticamente pessoal. Nesse sentido, entende-se que é possível buscar e fidelizar os clientes, por meio do uso da informação, a fim de aprimorar seu valor e sua satisfação. Assim, investir em marketing digital é vantajoso, visto que se pode buscar e criar fidelidade com novos clientes.

2.2 Marketing digital

O marketing digital consiste em reunir estratégias do marketing tradicional, tais como identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores, porém feito de forma online, utilizando mídias digitais. É importante destacar que o marketing digital não é uma exclusividade de negócios online, pois, nos últimos anos, tem sido bastante utilizado para promover negócios físicos.

Entre as diversas revoluções que o surgimento da internet proporcionou, umas delas está na maneira de comunicar e vender. Segundo Kotler (2005), o marketing passou a acompanhar as alterações da humanidade, assim como as consequências no comportamento do consumidor, por meio da adoção de procedimentos mais eficazes de venda. Para Turchi (2012), a internet, por ser um meio de comunicação bilateral, ou seja, de mão dupla, mudou o comportamento das pessoas, pois elas deixaram de ser agentes

passivos e passaram a ser atuantes e críticos.

Nesse sentido, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que os consumidores passaram a trocar as experiências entre si, sobre as marcas e empresas. Dessa forma, sob o ponto de vista da comunicação de marketing, os consumidores deixaram de ser alvos passivos para se tornarem mídias ativas de comunicação. Para Rogers (2018), as opiniões dos clientes passaram a ser mais importantes que propagandas com celebridades, transformando a participação dinâmica desses clientes em protagonista no sucesso das empresas, interferindo na forma como as empresas fazem marketing.

Com a evolução da tecnologia, surgiram novos mercados que impactaram fortemente os já existentes. Para Rogers (2018) a tecnologia modificou a maneira como as empresas competem pelos seus clientes. Se antes elas só enfrentavam seus concorrentes diretos, ou seja, do mesmo nicho, atualmente enfrentam concorrentes de outros nichos. As tecnologias forçam as empresas a pensar de maneira diferente sobre a compreensão e criação de valor para os clientes. Atualmente, o que o cliente valoriza pode mudar rapidamente, e a concorrência pode já estar pronta para essa mudança. Dessa forma, a organização, mesmo estando em posição de sucesso, deve estar sempre pronta para a mudança.

Para Torres (2012), marketing digital é utilizar de forma efetiva a internet como ferramenta de marketing, incluindo comunicação, publicidade, propaganda e todas as demais estratégias conhecidas da teoria do marketing. Turchi (2012) destaca a importância de selecionar os meios na internet que estejam de acordo com seu público-alvo. Segundo o autor, é preciso pesquisar e identificar os meios em que o seu público-alvo se insere, porque, dessa forma, a empresa não atingirá milhões de pessoas, mas o seu público específico/público-alvo.

Segundo o Mídia Dados (2018), 81,4% dos internautas brasileiros utilizam a internet para contato social e 71,1% utilizam para varejo (compras), portanto é um mercado em constante crescimento e com grande faturamento.

Tendo em vista a facilidade da interação da empresa com seus clientes e demais públicos, algumas estratégias de marketing digital podem ser relativamente de baixo custo se comparadas com as outras estratégias de marketing tradicional. Além disso, com a expansão do número de internautas e da inclusão digital, nos últimos anos, tornou-se muito importante que as empresas planejem e desenvolvam técnicas voltadas ao meio digital (SOUZA, 2012).

Atualmente, o uso de ferramentas digitais transformou a maneira como os clientes descobrem, avaliam, compram e utilizam os produtos, da mesma maneira como compartilham, interagem e se mantem conectados às marcas (ROGERS, 2018). Para fazer marketing digital eficiente é necessário a utilização de ferramentas especificas para o meio e o público-alvo pretendido.

Para Ryan (2014), as empresas precisam compreender o seu público e de que maneira eles utilizam a tecnologia e as informações, com o objetivo de a organização

obter melhor interação com seu público, pois, atualmente, os clientes estão cada vez mais informados e exigentes. Portanto, as organizações devem acompanhar esse ritmo, alterando o nível tecnológico da organização, assim como qualificando a equipe envolvida com a promoção do produto/serviço junto ao seu público.

Para Rez (2016), as redes sociais são ótimas para atrair os mais diversos públicos e, a partir disso, segmentá-los em um público específico, o autor também destaca que as pessoas que acompanham as redes socias das empresas já estão pré-dispostas a consumir seu conteúdo e comprar seu produto. Dessa forma, é importante manter um bom relacionamento com o cliente e publicar frequentemente, respondendo comentários. Lipsman et al. (2012) acreditam que o conteúdo compartilhado pelas empresas nas redes sociais pode assumir diferentes formas e, dessa maneira, ser difundido gratuitamente, como conteúdos publicados e compartilhados pelas próprias empresas, por clientes ou até ações de marketing pagas.

As redes sociais passaram a ser um importante canal em que os clientes se comunicam, de maneira a trocar experiencias positivas com determinada marca ou serviço. Dessa maneira, segundo Rogers (2018), além de as empresas estarem onde os clientes esperam, ou seja, nas redes sociais, elas precisam estar ativas nessas redes e de forma responsiva, respondendo perguntas, resolvendo problemas e informando sobre os produtos. Assim, entende-se a importância das mídias sociais e redes sociais em estratégias de marketing digital, em especial em ações de baixo custo ou até mesmo gratuitas.

Hoje em dia, as empresas encaram um cenário ainda mais desafiador ao tentarem se comunicar com seus clientes: a multiplicidade dos canais e dos formatos de mídia segmentou o público das mídias, onde as empresas comumente faziam propaganda (ROGERS, 2018). Dessa maneira, o público passou a encontrar e consumir conteúdos de que tem mais afinidade e a evitar sempre que possível as propagandas. Portanto, torna-se necessário uma nova abordagem, de maneira que as propagandas, que antes eram consideradas invasivas, pois interrompiam a exibição de conteúdo, passem a fazer parte desse conteúdo sem causar desconforto ao potencial cliente.

O marketing de conteúdo está focado na criação e distribuição de conteúdo, em diferentes formatos e plataformas, como imagens, vídeos, artigos, postagens em redes sociais, entre outros, sem fazer referência direta a uma empresa ou produto. Dessa maneira, por meio do marketing de conteúdo, a empresa fideliza clientes por meio da propagação desse conteúdo. Pulizzi (2016, p. 5), define o marketing de conteúdo como "o processo de marketing e de negócios para a criação e distribuição de conteúdo valioso e convincente para atrair, conquistar, e envolver um público-alvo claramente definido e compreendido – com o objetivo de gerar uma ação lucrativa do cliente". Rez (2016, p. 236) destaca a importância do marketing de conteúdo em estratégias de SEO (otimização por buscadores) que consiste em "um conjunto de estratégias e técnicas que visam melhorar a visibilidade da marca e o tráfego de visitantes de forma orgânica". Por meio da escolha

adequada de palavras-chave e *tags* no conteúdo, o algoritmo dos mecanismos de buscas poderá melhorar o alcance e volume de buscas pela marca.

Portanto, entende-se que marketing de conteúdo é uma estratégia capaz de auxiliar as ações de marketing digital na produção de conteúdo para seu público-alvo, com o objetivo de auxiliar no processo de compra e de atrair o cliente de maneira natural e instintiva.

2.3 Plano de marketing

As ações devem ser antecedidas por um leque de ideias que contemplem as variáveis envolvidas nos benefícios, dificuldades e principalmente nos custos para a organização. Para Nunes et al. (2008), o marketing não deve ser visto apenas como uma ferramenta de comunicação, mas sim um conjunto de ações pensadas no ontem, executadas hoje e que produzirão resultados no amanhã. Com o marketing digital isso não é diferente, e seus resultados dependem da capacidade de execução da empresa. Desse modo, o planejamento consiste em definir, previamente, e de maneira clara, um conjunto de instruções ou ações.

Para Kotler e Keller (2006), um bom plano de marketing deve: a) ter organização lógica, que flui com a facilidade em encontrar informações; b) ser claro e objetivo na sua elaboração e explanação, completo, com uma análise detalhada e um detalhamento apropriado às necessidades da empresa; c) ser coerente com a política da empresa e com as informações de mercado; d) ser honesto, ou seja, com citações de fontes, utilização de premissas explícitas e) ser racional, com análises que levam a conclusões e recomendações; f) ser persuasivo, com dados que sustentem as recomendações, com justificativas de decisões; g) estar atualizado, sempre que possível fazer uma revisão de acordo com as mudanças do cenário; h) ter controle, com a finalidade de monitorar as ações propostas no plano.

Dessa maneira, entende-se que o plano de marketing não surge para resolver os problemas da organização, mas para auxiliar, definir e antecipar na resolução dos problemas. Além disso, o plano de marketing não é uma receita pronta: existem diferentes modelos, sendo necessário optar pelo que atenda melhor à organização.

O modelo de plano de Marketing proposto por Kotler (Figura 1) é composto por oito passos: Sumário executivo, em que é apresentada uma visão geral do plano; Situação atual de marketing, que são precedentes como vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuidores e macroambiente; Análise das oportunidades, que consiste na análise SWOT; Objetivos, que consiste em definir as metas financeiras e de marketing do plano, a partir do volume de vendas, participação de mercado e lucros; Estratégias de marketing, que consiste na abordagem geral de marketing, que será utilizada para alcançar os objetivos do plano; Programas de ação, em que são apresentadas as ações especificas para atingir os objetivos propostos; Demonstração de resultado projetado, em que apresentado uma projeção da receita, do custo total e do lucro resultante; Controle de marketing, que consiste

em definir mecanismos de controle, com o objetivo de monitorar as ações propostas no plano (KOTLER, 2005).

Sumário executivo
Situação atual de marketing
Análise das oportunidades
Objetivos
Estratégias de marketing
Programas de ação
Demonstração de resultado projetado
Controle de marketing

Figura 1 – Modelo de Plano de Marketing apresentado por Philip Kotler (2005).

Fonte: Adaptado de Kotler (2005).

Já o modelo proposto John Westwood (1996) é composto por nove passos. O autor compara seu plano de marketing a um mapa: com ele, é possível mostrar a quais rumos a empresa está seguindo e de que forma irá chegar.

Análise situacional da empresa
Objetivos de marketing
Estratégias de marketing
Prazos, custos, responsabilidades
Promoção de vendas
Orçamento
Demonstração de resultados
Controle
Atualização

Figura 2 – Modelo de Plano de Marketing apresentado por John Westwood (1996).

Fonte: Adaptado de Westwood (1996).

O modelo apresentado Carvalho (2017), a seguir, contempla itens propostos nos modelos apresentados por Kotler (2005) e Westwood (1996), mas com foco no ambiente digital; dessa forma, se demonstrou o mais completo e adequado a empresas de pequeno e médio porte com expectativa de crescimento, devido ao seu detalhamento e objetividade.

<table>
<tr><td>1. Sumário executivo</td><td colspan="2">Resumo do plano com os principais pontos</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2. Diagnóstico da situação</td><td>Análise situacional externa</td><td>Análise situacional interna</td></tr>
<tr><td>Análise PEST
Análise da concorrência
Análise dos clientes</td><td>Recursos da empresa
Estratégia atual da empresa
Situação nas redes socais</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análise SWOT</td></tr>
<tr><td>3. Objetivos</td><td colspan="2">Metas a atingir</td></tr>
<tr><td>4. Estratégias de marketing</td><td colspan="2">Missão, visão, valores, segmentação, público-alvo, posicionamento</td></tr>
<tr><td>5. Plano de ação</td><td colspan="2">Planejamento das atividades propostas</td></tr>
<tr><td>6. Orçamento de marketing</td><td colspan="2">Custo das atividades; previsão da receita e lucro</td></tr>
<tr><td>7. Controle e avaliação</td><td colspan="2">Monotorização das atividades e análise de resultados</td></tr>
</table>

Figura 3 – Modelo de Plano de Marketing apresentado por Carvalho (2017).

Fonte: Adaptado de Carvalho (2017).

Dessa forma, o plano de marketing deve ser entendido como um processo estruturado, em que são definidos os objetivos de forma precisa e de maneira quantificável, com uma estrutura das ações previstas, com o orçamento das operações e com a definição dos instrumentos de controle e avaliação.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método da pesquisa

Com o objetivo de implementar um plano de marketing digital para a Editora UFSM, o estudo fez uso do método qualitativo, com o objetivo de melhorar a percepção que se tem da unidade ou setor da organização pública. Para isso, pretende-se fazer uma análise através de um estudo de caso.

Para Gil (2012), o estudo de caso começa com a definição do problema, e esse tipo de estudo é muito benéfico para a pesquisa, como discorre Yin (2001, p. 21): “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. De acordo com Matias-Pereira (2016), o estudo de caso se caracteriza por ser a opção mais viável ao colocar questões do tipo “como” e “por que”, como também as mais importantes, em que o pesquisador possui certo controle sobre os eventos e quando o enfoque está em fenômenos contemporâneos incorporados em algum contexto da vida real. No mesmo sentido, Martins (2006) evidencia que o estudo de caso deve ser “original e revelador, isto é, apresenta[r] um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real”, portanto esse tipo de estudo deve trazer para a pesquisa a realidade do objeto estudado.

A natureza do estudo é exploratória e de abordagem qualitativa. Segundo Mattar (2008), esse tipo de pesquisa é tido como aquela que “visa prover o pesquisador de

maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva". Para o presente estudo, a utilização de entrevistas é a mais indicada, em especial na Análise SWOT, pois, segundo Vergara (2009, p. 5), esse recurso é útil quando "o método escolhido pelo pesquisador é a análise de conteúdo, a análise do discurso [...] [que] têm utilidade quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações [...]".

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que o pesquisador entra em contato com os entrevistados. Durante esse processo, são aplicados questionários, e, após respondidos e analisados, são preenchidos os dados coletados. Gil (2012, p. 137) ressalta que a pesquisa deve possibilitar a "livre expressão dos participantes, que é essencial tanto para a descrição quanto para a interpretação da experiência vivida". Para Gil (2012), esse tipo de pesquisa é muito útil para avaliar o estudo de opiniões e atitudes. Para este estudo, é interessante destacar também que é muito eficaz para avaliar o comportamento do consumidor.

3.2 Fonte de dados

A coleta de dados primária foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas com 16 pessoas, sendo compostas por clientes (5), autores (5) e por um representante de cada setor da Editora, que são: Direção (1), Secretaria (1), Revisão (1), Editoração (1), Distribuição (1) e Assessoria de Comunicação (1) a fim de contribuir para um entendimento mais amplo do tema.

Desse modo, foi possível fazer o levantamento das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do meio em que ela atua, ou seja, realizar a análise SWOT. Com os pontos fortes da organização em sinergia com os fatores críticos de sucesso que possam satisfazer às oportunidades de mercado e satisfazer o público, a organização poderá ser competitiva em longo prazo.

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa documental e bibliográfica, com o objetivo de complementar e elucidar melhor a percepção acerca do objeto estudado, a Editora UFSM. Dentre os documentos analisados compreende-se o Estatuto da Editora (2019), o Guia do Autor (2014), outros estudos relacionados à Editora, outros documentos informativos, assim como a realização do diagnóstico da situação, benchmarking com outras editoras e elaboração dos objetivos e estratégias de marketing digital.

Nessa perspectiva, utilizou-se de técnicas como pesquisa documental e bibliográfica, análise SWOT e de conteúdo para atender os objetivos específicos propostos. A metodologia empregada neste estudo objetivou-se a sustentar e conduzir na elaboração de seu produto, de forma que permita à Editora UFSM ter capacidade de realizar melhorias e implementá-las, assim como realizar análises e avaliações das atividades de marketing digital.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Plano de marketing digital da Editora UFSM

O plano de marketing digital da Editora UFSM é resultado do estudo de modelos apresentados por autores como Kotler (2005), Westwood (1996) e Carvalho (2017) e consiste, essencialmente, em um documento estruturado analiticamente, com análises internas e externas, planejamento de ações estratégicas, sem custo, no ambiente digital. A Figura 4 apresenta o modelo que serviu de referência para o desenvolvimento do presente plano de marketing digital, tendo por base os três modelos propostos pelos autores referidos anteriormente.

1. Sumário Executivo	Resumo do plano com os principais pontos	
2. Diagnóstico da situação	Análise situacional externa	Análise situacional interna
	Análise da concorrência análise dos clientes	Recursos da empresa Estratégia atual da empresa Situação do site Situação nas redes sociais
	Análise SWOT	
3. Objetivos de marketing digital	Metas a atingir	
4. Estratégias de marketing digital	Missão, visão, valores, segmentação, público-alvo e posicionamento	
5. Plano de ação	Planejamento das atividades propostas	
6. Orçamento de marketing digital	Custo das atividades	
7. Controle e avaliação	Monitoramento das atividades e análise de resultados	

Figura 4 – Estrutura do Plano de Marketing Digital proposto para a Editora UFSM.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das estruturas de Kotler (2005), Westwood (1996) e Carvalho (2017).

O plano tem como objetivo propor estratégias e procedimentos para a Editora UFSM no ambiente digital. Dessa maneira, a partir deste estudo, foram identificadas estratégias factíveis e sem custo. Além disso, foram estudados os meios digitais em que a Editora está inserida, assim como foi analisado, nas mídias digitais, o comportamento dos seus concorrentes e do seu mercado. Construir o primeiro plano de marketing digital da Editora UFSM permitirá organizar com mais eficácia e eficiência as suas ações, dando continuidade ao crescimento que se almeja a atingir.

A partir da análise de mercado, foi possível perceber a importante posição que a Editora UFSM ocupa entre as editoras universitárias no ambiente digital, já que é uma das poucas editoras universitárias que possuem site *e-commerce*. Ainda nessa perspectiva, foi possível perceber o potencial crescimento da utilização de redes sociais como Instagram

e Facebook para comunicação digital. O Facebook e Instagram deverão continuar a ser as principais redes sociais mais utilizadas no Brasil; dessa forma, as editoras, em especial as universitárias, têm estado mais atentas ao potencial dessas redes como ferramenta de marketing digital.

Assim, espera-se que o plano de marketing digital da Editora UFSM alcance os seguintes objetivos: aumentar a popularidade da Editora UFSM na *web*; articular melhor a sua comunicação nas redes sociais; consolidar relações; fidelizar clientes, indo ao encontro dos seus interesses; criar uma presença digital mais significativa; melhorar a experiência do consumidor ao acesso do site da Editora através de uma melhor comunicação integrada entre o site e as redes sociais, de forma a melhorar a navegação, usabilidade e gestão de conteúdo.

Dentre as etapas do plano de marketing digital, cabe destacar o plano de ações operacionais, que tem como objetivo aumentar seus seguidores nas redes sociais, em pelo menos 100% no Facebook e 100% no Instagram[1], além de visar aumentar em pelo menos 100% o tráfego de visitantes no site. Para isso, é preciso gerar regularmente conteúdo relevante para atrair o público. Desse modo, as ações do plano de marketing digital estão, em sua maioria, relacionadas à geração e veiculação de conteúdo da Editora UFSM no meio digital. Tendo em vista que concentrar mais as ações ao conteúdo se deve ao fato de que a internet é um ambiente em constante mudança e as próprias redes sociais Facebook, Instagram e YouTube mudam as suas diretrizes e funcionalidades, então funções gratuitas no futuro podem tornarem pagas ou deixarem de existir.

Dessa forma, concentrar as ações na geração e organização de conteúdo é uma opção sem custo, atemporal e não necessariamente associada exclusivamente às redes e mídias sociais da atualidade.

4.1.1 Ação 1 – Criação de conteúdo para o blog do site da Editora

A ideia de retrabalhar o blog como uma plataforma de conteúdo relevante surgiu das análises de benchmarking, que demonstraram um número significativo de curtidas e compartilhamentos ao ser publicado esse tipo de conteúdo nas redes sociais.

Para a geração de conteúdo relevante deverá ser construído um cronograma de pautas, com a quantidade de publicações e períodos de publicação, que deverão contemplar assuntos relacionados aos livros do catálogo da Editora, além de continuar com as pautas que abordem os eventos organizados pela empresa. Também poderão ser replicadas matérias da Revista Estilo Editorial (revista anual da Editora). O objetivo dessas novas pautas é, além da publicidade indireta gerada pelos artigos – tendo em vista que estes, em algum momento, citarão algum livro como referência –, gerar conteúdo relevante para

1 Com o aumento de pelo menos 100% dos seguidores no Facebook e Instagram, espera-se ganhar ainda mais da visibilidade nas redes sociais desejada pela Editora, assim como espera-se aproximar ainda mais do número de seguidores de seus concorrentes diretos e indiretos.

o site, que poderá melhorar o seu SEO e ser compartilhado nas redes sociais da Editora.

A seção de blog no site deverá incorporar botões que permitam o compartilhamento dos textos nas redes sociais e por e-mail. Além disso, em cada publicação os visitantes deverão ter a possibilidade de fazer um comentário e clicar em um botão para mostrar que gostaram do texto.

Descrição	Construção de um cronograma de pautas, com a quantidade de publicações e períodos de publicação, que deverão contemplar assuntos relacionados aos livros do catálogo da Editora. Os eventos organizados pela Editora UFSM continuarão sendo pauta. Também poderão ser replicadas matérias da Revista Estilo Editorial	
Objetivos	Aumentar a popularidade	
	Aumentar o número de seguidores e o engajamento em pelo menos 200% no Facebook e em 100% o trafego de visitantes no site	
Plataformas de comunicação	Site da Editora UFSM	
	Facebook – Postagem com link para o site	
Custos	Site e Facebook	0
Medição	Aumento de curtidas e compartilhamentos no Facebook, monitorização de comentários e vistantes no site	
Data	Criação do plano	Dezembro de 2019
	Duração	Deve ser atualizado todos os meses e feito de março de 2020 a março a 2021
Responsáveis	Criadores de conteúdo do site e gestor da redes sociais	

Tabela 1 – Resumo da Ação 1.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 1 apresenta um resumo da Ação 1, apresentando as principais informações da ação, assim como estimativa de custos, datas e responsáveis.

4.1.2 Ação 2 – Perfil estruturado para as redes sociais

Esta estratégia, pensada e definida para as redes sociais da Editora, consiste em definir melhor o seu perfil no Facebook e Instagram, com o objetivo de atrair mais seguidores e convertê-los em clientes. Portanto, é preciso fornecer o máximo de informações relevantes ao preencher os perfis dessas redes. A seção “Bio”, no Instagram, e “Sobre”, no Facebook, são os espaços para expressar quem é a Editora UFSM, qual é o seu mercado e qual é o propósito nas redes sociais. Desse modo, a imagem da Editora poderá ser reconhecida e fortalecida por quem a segue.

Ao preencher o perfil, é recomendável deixar claro qual é a missão da Editora. Também recomenda-se reforçar por meio de hashtags quais são os assuntos mais abordados no perfil, o que facilita para os usuários identificarem o conteúdo abordado nesses perfis. Outra recomendação é colocar no perfil um ou mais links que direcionem

o seguidor para as páginas da Editora UFSM em outras plataformas, por exemplo, o site, o blog, o canal no YouTube, entre outros. Sugere-se utilizar um centralizador de links, por exemplo o Linktree, que centralizam diversos links em um único site.

4.1.3 Ação 3 – Definição de persona para as redes sociais

Uma das estratégias pensadas para a melhoria da comunicação da Editora UFSM com seu público nas redes sociais diz respeito em definir uma ou mais "personas", criadas a partir de características obtidas do perfil de seguidores das páginas da Editora UFSM no Facebook e Instagram. Desse modo, a partir de informações como a faixa etária, sexo, interesses e comportamento dos seguidores das páginas, foi traçada as seguintes personas:

> - **Persona**: mulher de 24 anos, graduada letras e atualmente pós-graduanda na mesma área, está sempre ligada a pautas educacionais, sociais e culturais, é amigável, emotiva e simpática. Gosta de participar de eventos acadêmicos e literários, além de ouvir música e ler, apreciando muito elementos visuais. É consumidora de meios digitais com conta no Facebook, Instagram, adora utilizar imagens GIF, *memes*, *emojis* e *emoticons* e tem uma presença ativa nessas redes sociais.

> - **Persona**: homem de 27 anos, graduado em engenharia florestal, e atualmente pós-graduando na mesma área, participa de grupos de pesquisas e está sempre busca de artigos e eventos relacionados a sua área, é amigável, porém meio tímido. Também é consumidor dos meios digitais com conta no Facebook, Instagram, e ativo nessas redes sociais.

Ao levar em conta a opinião de seu público, seus gostos e preferências, espera-se que a Editora UFSM se diferencie nas plataformas digitais de seus concorrentes, a partir da maior proximidade e estreitamento de laços que criará com seus seguidores e, dessa forma, espera-se o aumento de seu prestigio nos canais digitais, assim como um aumento no número de visitantes do site, a partir das redes sociais e um maior engajamento nas redes sociais.

4.1.4 Ação 4 – Planejamento de marketing de conteúdo e presença nas redes sociais

Assim como ocorre com a definição de conteúdo e pauta, é necessário preparar, criar e planejar conteúdo para ser publicado nas redes sociais. Nessa ação, recomenda-se a criação de uma calendarização relacionada com cada rede social utilizada pela Editora UFSM, para que não ocorra dias sem nenhum tipo de publicação, tendo em vista que páginas com maior interação e com conteúdo interessante são melhor percebidas pelos usuários das redes e por conseguinte, pelo público-alvo.

Ao melhorar a experiência do público-alvo nas páginas das redes digitais da Editora

UFSM, espera-se fidelizar o público e reforçar o posicionamento da Editora na mente do consumidor como uma instituição moderna, confiável, de qualidade, que inspira, entretém e educa. Dessa forma, a Editora UFSM deverá desenvolver e publicar mais conteúdo, interessante e de forma mais regular, diariamente, com o objetivo de despertar o interesse e participação dos seguidores, para que compartilhem, comentem e curtam as publicações. Além disso, é importante levar em consideração os dias e horários com mais tráfego dos seguidores da página. Sugere-se a publicação sobre livros, com breve descrição, a publicação dos artigos postado no blog da Editora, compartilhamento de notícias do mercado editorial. Sobre o formato das postagens, sugere-se vídeos e imagens interessantes, ou seja, conteúdo que vá ao encontro aos interesses dos seguidores. Sugere-se também a postagem de citações motivacionais e inspiradoras durante a semana, em especial no início da manhã ou fim da tarde, pois possuem alto poder de compartilhamento nas mídias sociais, as postagens em formato de cartão são excelentes para refletir os valores da Editora e estreitar o relacionamento com o público.

Recomenda-se a criação de eventos de lançamentos das obras da Editora no Facebook, para que haja uma propagação maior da informação entre o cliente e o seu ciclo de amizades dentro da rede social. A realização de passatempos, questionários, criação de vídeos curtos exclusivos para o Facebook e Instagram e para o Instagram Directs deve ser regular. Recomenda-se também a postagem de ao menos um conteúdo ao dia. A partir da análise da interação dos seguidores das páginas da Editora UFSM no Facebook e Instagram, os dias e horários mais indicados para as publicações de acordo com cada rede social são os seguintes:

Rede Social	**Dias**	**Horário**
Facebook	Quarta, sexta e sábado	14 às 15h e das 20 às 23h
Instagram	Todos os dias	12 às 15h e das 20 às 23h

Tabela 2 – Horário das publicações nas redes sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme contextualizada na introdução das ações, a internet está em constante mudança. Dessa forma, as tendências e a maneira de utilizar as redes sociais podem mudar, assim, adequações ao longo do tempo deverão ser feitas, de acordo com os resultados obtidos e o público-alvo escolhido. Para publicar em redes sociais, não há uma "receita pronta", ou seja, não há apenas uma forma eficiente de publicar: é necessário avaliar o momento e o comportamento do público.

4.1.5 Ação 5 – Concursos e promoções

Realizar concursos e promoções no Instagram são maneiras interessantes para obter novos seguidores. Além de serem gratuitas, podem aumentar o engajamento com a audiência. Se realizado corretamente, pode ser muito eficaz no crescimento da Editora,

gerando maior visibilidade para o perfil. Além disso, é uma excelente maneira de presentear seguidores que já acompanham as suas redes sociais. Porto[2] (2018) apresenta em seu e-book "Marketing no Instagram: 14 estratégias para atrair seguidores no Instagram" algumas maneiras de realizar concursos ou promoções no Instagram, dos quais se destacam duas que podem atender ao perfil da editora na rede social:

Curta, siga e comente: consiste em curtir uma foto e marcar um amigo nos comentários da publicação. É uma excelente maneira de trazer pessoas para a página, além disso, essas pessoas podem ter um perfil parecido com os atuais seguidores e podem virar seguidores nas redes sociais. Para ajudar na gestão do concurso ou promoção, recomenda-se utilizar sites como SorteioGram e Sorteou, que auxiliam na realização do sorteio.

***Hashtag* UGC** (usuário gerador de conteúdo): Esse tipo promoção funciona como um concurso cultural, de forma que os seguidores postam fotos ou vídeos com uma *hashtag* criada pela Editora. Isso encoraja seus seguidores a compartilhar fotos ou vídeos com essa *hashtag*, aumentando o conteúdo gerado pelos usuários sobre Editora. Os critérios a serem seguidos por esse tipo de concurso são:

– Postar fotos com um livro ou marcador de página da Editora UFSM. O objetivo desse critério é fazer com que o seu seguidor gere mídia espontânea para a Editora, de forma gratuita;

– Postar fotos ou vídeos contextualizando a marca da Editora em situação cotidiana, como, por exemplo, lendo um livro;

– Utilizar a *hashtag* criada para a ação, para que seja possível realizar a curadoria dos posts que foram feitos.

É importante que o concurso seja promovido com frequência, para que todos os seguidores do perfil fiquem sabendo, mas de maneira que não polua o *feed*. Não há imposição para o tipo de prêmios, mas é importante deixar claro quais são eles durante a promoção. Para buscar referências de outros concursos que estejam acontecendo no Instagram, deve se procurar *hashtags* do tipo: #concurso, #sorteio, #sorteioinstagram, #promocao.

Antes de iniciar qualquer concurso ou promoção, é importante conhecer as regras atualizadas sobre concursos e promoções no Instagram; dessa maneira, assegura-se a realização de um concurso transparente e que obedeça a todos os critérios de elegibilidade da rede social.

4.1.6 Ação 6 – Instagram Stories

A Editora UFSM atualmente tem realizado um trabalho com acuidade ao utilizar o Instagram Stories; no entanto, é importante reforçar alguns pontos, para que se consiga

2 Camila Porto é autora do livro "Facebook marketing: como gerar negócios na maior rede social do mundo" e ministra treinamentos sobre Facebook marketing e marketing digital.

manter a continuidade da busca e obtenção de audiência e relacionamento com fãs. A Editora pode aproveitar o Instagram Stories de diversas maneiras, para:

• Mostrar os bastidores do processo editorial da Editora UFSM, ou seja, mostrar as etapas pela qual o livro passa desde a submissão até chegar às mãos dos leitores;

• Publicar dados e estatísticas sobre a Editora, por exemplo, livros impressos e e-books publicados, últimos lançamentos, entre outros;

• Postar promoções e novidades exclusivas para o Instagram;

• Incentivar para que os seguidores deixem perguntas e comentários na última postagem feita no Instagram, pois isso gera engajamento nas fotos publicadas;

• Criar enquetes para interagir com os seguidores, que podem servir para coletar informações sobre a audiência;

• Fazer perguntas para conhecer melhor o público; e

• Transmissões ao vivo, por exemplo: sorteio de promoções, chegada de novos livros, sessão de lançamentos, sendo uma forma de aumentar a taxa de engajamento do perfil, além de fazer conteúdo em tempo real para sua audiência.

5 I CONCLUSÕES

O presente estudo objetivou desenvolver um plano de marketing digital para a Editora UFSM, com estratégias gratuitas ou de baixo custo, em meios digitais que estão em constante mudança e que, devido a concentração cada vez maior de anúncios e campanhas pagas, movimentam vultuosos investimentos feitos por empresas. Os espaços para divulgação gratuita têm se reduzindo e caminham para uma forma diferenciada de conquistar os clientes por meio da geração de conteúdo relevante e interessante, com o objetivo fidelizar o público e evitar eventuais bloqueios de anúncios gratuitos, além de melhorar a visibilidade e posicionamento da Editora no ambiente digital.

A partir do plano de marketing digital, foi sugerida uma nova forma de a Editora UFSM se comunicar, se comportar nas redes sociais, assim como mudar a sua linguagem visual, reforçando ainda mais a sua identidade.

Entre as ações de marketing digital propostas, destacam-se as de marketing de conteúdo, desenvolvidas com o objetivo de melhorar o SEO e tornar a Editora referência junto a seu público na geração de conteúdo. Ações como a “Criação de conteúdo para o blog do site da editora” poderão trazer conteúdos interessantes sobre os livros publicados, mercado editorial, de forma geral e específica. Dessa forma, espera-se atrair um perfil de público que dá importância à pesquisa antes de realizar qualquer tipo de compra e também outro público, que apenas está pesquisando algum assunto em comum com o colocado no blog. Desse modo, espera-se aumentar as vendas do site da Editora, a partir da confiança adquirida ao consultar as matérias relacionadas aos livros, assim como a

melhora da posição do site nos buscadores, ao serem realizadas pesquisas sobre assuntos específicos ou diferenciados, que algum título da editora possa contemplar, ou seja ser considerada referência em algum assunto.

Já a ação “Definição de persona para as redes sociais” busca melhorar a comunicação com o público alvo pretendido, tendo em vista que a sua construção foi realizada a partir das características do público da Editora nas redes. Desse modo espera-se que esse público se sinta à vontade e confiante ao entrar contato com a Editora por meio das suas redes sociais, pois saberá que estará entrando em contanto com alguém que o entende.

Por meio da ação “Planejamento de marketing de conteúdo e presença nas redes sociais” espera-se aumentar o número de seguidores nas redes sociais, a partir do compartilhamento de conteúdos interessantes e relevantes para o público. Essas publicações devem ser de forma regular, calendarizada, ou seja, diariamente, publicando-as nos dias e horários de maior alcance, com o objetivo de despertar o interesse e a participação dos seguidores, para que compartilhem, comentem e curtam as publicações.

Como previsto, este estudo teve algumas limitações, principalmente com relação ao site da Editora UFSM, que é mantido por uma empresa terceirizada. Por isso, algumas sugestões de melhorias gratuitas que poderiam ser implementadas e melhor detalhadas no estudo não foram contempladas, como, por exemplo, a inserção do código do *Google Analytics*, responsável por monitorar trafego, demonstrar o comportamento dos usuários na página e fornecer métricas, além de outras informações de significativa importância para um marketing digital eficiente da página. Além disso, a maior parte das ações estratégicas propostas não foram possíveis operacionar durante o estudo, tendo em vista a demanda de trabalho e capacitação necessária para se colocar em prática essas ações.

Com relação ao aspecto geral deste estudo, espera-se que os aprendizados e aspectos metodológicos empregados possam servir para futuros estudos, assim como modelo de estrutura de estudos relacionados a marketing, marketing digital e comunicação para outras editoras e empresas de pequeno porte.

Dentre as preposições para estudo futuros, sugere-se avaliar o efeito das ações propostas na rotina da Editora UFSM, para que se possam ser discutidas e avaliadas as ações que deram certo e quais necessitam de implementações ou cancelamentos. Ou seja, o estudo não termina aqui, pois a temática e as ações propostas apresentam diferentes possibilidades que podem ser estudadas e expandidas ainda mais.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 20 out. 2018.

CARVALHO, A. S. **Plano de marketing da M.P. Street**. 2017. 105p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing) – IPAM-Instituto Português de Administração de Marketing, Porto, Portugal, 2017. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19662/1/alex_carvalho.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

EDITORA UFSM. **Regimento Interno da Editora da UFSM**. Santa Maria, 1994.

EDITORA UFSM. **Regimento Interno da Editora da UFSM**. Santa Maria, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, P. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIPSMAN, A. et al. The power of "Like": how brands reach (and influence) fans through social-media marketing. **Journal of Advertising Research**, v. 52, p. 40-52, 2012. Disponível em: <http://www.journalofadvertisingresearch.com/content/52/1/40>. Acesso em: 25 out. 2018.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MÍDIA DADOS BRASIL 2018. **Mídia digital**. Disponível em: <http://midiadados.org.br/2018/Midia%20Dados%202018%20%28Interativo%29.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

PORTO, C. **Marketing no Instagram**: 14 estratégias comprovadas para atrair seguidores e clientes. Camila Porto Marketing Digital. Curitiba, 2018. Disponível em: <https://cp.camilaporto.com.br/estrategias-instagram>. Acesso em: 12 fev. 2019.

PRIDE, O. C.; FERREL, W. M. **Fundamentos de marketing**: conceitos e práticas. Tradução da 6ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2016.

PULIZZI, J. **Marketing de conteúdo épico**. São Paulo: DVS, 2016.

REZ, R. **Marketing de conteúdo**: a moeda do século XXI. São Paulo: DVS, 2016

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

RYAN, D. **Understanding digital marketing**: marketing strategies for engaging the digital generation. London: Kogan Page Publishers, 2014.

SOUZA, B. **Marketing Digital 2.0**: como sair na frente da concorrência. [S.l.]: [s.n.], 2012. Disponível em: <http://www.gestordemarketing.com/page/download-gratuito-do-e-book-marketing-digital-2-0>. Acesso em: 06 fev. 2018.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2012.

TURCHI, R. S. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBSTER Jr., F. E. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, v. 31, p. 29-39, 1988. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681388900067>. Acesso em: 25 abr. 2018.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. Sao Paulo: Makron Books, 1996

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCHETTO, Z. A. B. **Avaliação da satisfação e fidelização nas editoras universitárias na ótica das livrarias**. 2012. 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/543/1/ZelideZucheto.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2017.

CAPÍTULO 24

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DIMENSÃO CULTURAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Data de aceite: 01/02/2022

Roseane Grossi Silva
http://lattes.cnpq.br/2879577089040211

RESUMO: As aglomerações de empresas têm despertado o interesse de pesquisadores e formuladores de políticas, dadas as suas particularidades e desempenhos, em comparação com os negócios que não se localizam em aglomerações. Esse interesse ocorre, em parte, pelos resultados dos desempenhos satisfatórios que são obtidos pelas empresas participantes das aglomerações, e pelos níveis alcançados no desenvolvimento das localidades nas quais os aglomerados se instalam. O Arranjo Produtivo Local – APL é um agente para o desenvolvimento de localidades, dada sua capacidade de impactar as dimensões do desenvolvimento local, por meio de ações potencializadoras ou inibidoras. O desenvolvimento local é contribuinte da melhoria da qualidade de vida das regiões, a partir de interferências em várias dimensões, quais sejam, espacial, cultural, política, institucional, social, econômica e ambiental. A dimensão cultural é formada pelos valores que os atores participantes dos arranjos manifestam e interferem profundamente no desenvolvimento do APL a da região inscrita a ele. A proposta deste estudo é realizar uma revisão sistemática dos trabalhos entre 2009-2014, no portal de periódicos da CAPES (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR) com foco nos estudos que abordam APL e Dimensão Cultural. A revisão sistemática é um tipo de pesquisa que utiliza dados da literatura sobre um tema específico. Esse tipo de investigação disponibiliza uma síntese das evidências relacionadas a uma determinada estratégia de intervenção, por meio da aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e resumo da informação selecionada. Não foram encontrados trabalhos com foco de discussão em APL e Dimensão Cultural.

PALAVRAS CHAVES: Arranjos Produtivos Locais. Cluster. Desenvolvimento local. Revisão Sistemática. Dimensão Cultural.

ABSTRACT: Clusters of companies have attracted the interest of researchers and policy makers, given their particularities and performances, compared to businesses that are not located in clusters. This interest occurs, in part, because of the results of the satisfactory performance that are obtained by the companies participating in the agglomerations, and by the levels reached in the development of the localities in which the agglomerations are installed. The Local Productive Arrangement – APL is an agent for the development of localities, given its ability to impact the dimensions of local development, through potentiating or inhibiting actions. Local development contributes to improving the quality of life in the regions, based on interference in various dimensions, namely, spatial, cultural, political, institutional, social, economic and environmental. The cultural dimension is formed by the values that the actors participating in the arrangements manifest and deeply interfere in

the development of the APL and the region registered to it. The purpose of this study is to carry out a systematic review of the works between 2009-2014, on the CAPES journal portal (COORDINATION FOR THE IMPROVEMENT OF HIGHER LEVEL STAFF) with a focus on studies that address APL and Cultural Dimension. A systematic review is a type of research that uses data from the literature on a specific topic. This type of investigation provides a synthesis of evidence related to a particular intervention strategy, through the application of explicit and systematic methods of search, critical appraisal and summary of the selected information. No research was found with a discussion focus on APL and Cultural Dimension.
KEYWORDS: Local Productive Arrangements. Clusters. Local development. Systematic review. Cultural Dimension.

INTRODUÇÃO

Arranjos produtivos locais (APLs) é um tema cada vez mais presente nos estudos de organizações, aglomerados e desenvolvimento, dada a sua importância para as localidades enquanto agente que contribui para o desenvolvimento local. Estudos aprofundados podem indicar aspectos internalizados nas relações e atores dos arranjos, mostrando fatores fundamentais para o desenvolvimento.

Desde os anos de 1980 as aglomerações de empresas em uma localidade delimitada, em torno de uma atividade específica, passaram a gerar interesse tanto nas pesquisas acadêmicas, quanto nas políticas públicas. Havia uma associação destes aglomerados com o aumento de diversos aspectos do desenvolvimento local, e que não eram verificados nas empresas que agiam de forma mais isolada.

Os níveis de crescimento econômico, relações entre os atores formadores da região e qualidade de vida, se elevam, como consequência da articulação e dinâmica do próprio aglomerado. As relações cooperativas, a proximidade de elementos importantes para atividade empresarial e a interação entre agentes empresarias, são exemplos de aspectos que conduziam cada vez mais o aumento da competitividade e ganhos de mercado para estas regiões, culminando em estágios de desenvolvimento local.

Cassiolato e Szapiro (2003) afirmam que a ideia de aglomerações de empresas está explicitamente associada ao dinamismo econômico, o que parcialmente explica seu forte emprego pelos formuladores de políticas de caráter público ou não público. Sejam chamados e classificados como distritos industriais, clusters ou arranjos produtivos locais, se revelaram, e têm revelado, importantes unidades para análise, como objeto de ação de política empresarial.

Políticas de diferentes países têm cada vez mais incorporando tendências para a aplicação de ações voltadas às aglomerações produtivas. As novas formas e instrumentos de promoção do desenvolvimento industrial e de inovação, tendem, cada vez mais, a focalizar prioritariamente sistemas e arranjos produtivos locais (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

O arranjo produtivo local é constituído de partes tais como empresas, órgãos

públicos, instituições de ensino e treinamento de mão de obra, dentre outras, sendo um sistema que está em constante troca com o meio no qual está inserido.

Há um conjunto de fatores que se articulam e interagem entre si e com o meio, no qual o aglomerado está inserido, capazes de gerar o desenvolvimento destes locais. Eles contribuem para melhores condições de vida para seus participantes, e se desdobram em ações que contemplam as dimensões propostas por Marini e Silva (2012), inerentes ao desenvolvimento local, quais sejam, espacial, cultural, política, institucional, social, econômica e ambiental.

Os impactos no desenvolvimento local, causados, por exemplo, pela negociação e cooperação, apresentam diferentes resultados de um arranjo para outro (OLIVEIRA, 2013). Da mesma forma como estes fatores interferem no desenvolvimento de um arranjo produtivo, outros são os fatores que atuam nas articulações entre os vários atores dos aglomerados, gerando resultados diversos nas variadas dimensões.

Assim, considerando as políticas e atividades que visam o desenvolvimento do aglomerado, há a necessidade de entender quais são os fatores atuantes do arranjo e como eles interferem no desenvolvimento local. Faz-se necessário entender de modo mais aprofundado, considerando as dimensões, agentes e relações presentes nos arranjos, quais seriam aqueles fatores que resultam em ações estimulantes e potencializadoras do desenvolvimento local, assim como aquelas que são inibidoras e limitantes deste desenvolvimento. Esta compreensão poderá melhor se aproximar da realidade experimentada nestes arranjos e direcionar ações, tornando-as focadas nos problemas reais e formas de solução viáveis, e nas ações que devem ser motivadas, visando o bem estar e qualidade de vida destes locais.

Este trabalho possui como objetivo fornecer informações sobre o estudo de APL, que abordam a **dimensão cultural**, considerando trabalhos internacionais e nacionais, a partir de uma revisão sistemática.

O presente estudo compõe um projeto de pesquisa mais amplo, que busca desvendar as diversas experiências vividas nos arranjos, revelando estes fatores e sua associação com o desenvolvimento local, identificando ações potencializadoras ou inibidoras. Considerando os arranjos como sistemas sociais dinâmicos, que alteram o ambiente do qual fazem parte e são, por ele, alterados. Cada arranjo é resultado da sua história, aprendizado, e aspectos físicos, o que gera particularidades em cada um. A proposta ampla, ainda abrange a realização de um estudo em profundidade, capaz de desvendar os aspectos presentes nas relações entre atores, desenvolvimento local e suas várias dimensões, quais sejam, espacial, **cultural**, política, institucional, social, econômica e ambiental.

REFERENCIAL TEÓRICO

APL: conceitos e importância

De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004) a partir do enorme sucesso competitivo e comercial, e pela elevada renda per capita alcançada em duas regiões onde ocorreu a formação de dois distintos grupos de empresas, é que foi se consolidando, nos anos de 1980 e 1990, um conceito para denominar determinados tipos de concentração de empresas. Um destes aglomerados instalou-se nos chamados distritos industriais italianos, o outro, no Vale do Silício, na Califórnia. O conceito APL foi criado no contexto de metas de políticas, tendo por referência estas duas experiências históricas. No Brasil, em 1990 o termo Arranjo Produtivo Local - APL originou-se a partir de discussões conduzidas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT (COSTA, 2010).

A literatura apresenta diversas experiências de aglomerações geográficas e setoriais de empresas, mas o Vale do Silício e os distritos industriais italianos são exemplos clássicos.

O Vale do Silício é uma referência de aglomerado que teve suas atividades intensificadas a partir do negócio de circuitos integrados, por volta do final dos anos de 1960, se desenvolvendo até os dias atuais, apoiado ainda mais pelo advento no comércio mundial de produtos destinados ao mercado de informática. A explicação para a emergência do aglomerado é que houve na região um surto empreendedor desde a fase de implementação das primeiras empresas, que ao longo dos anos tornou-se parte da cultura regional (GANZERT, 2010).

Os distritos industriais italianos possuem como principal característica a cooperação. Esta experiência mostrou-se fundamental, nos aspectos econômicos, políticos, competitivos e sociais, fazendo emergir e expandir a inovação nas empresas do aglomerado, assim como aumentar o nível de democracia e envolvimento dos órgãos públicos com as necessidades econômicas e sociais da região. O resultado foi uma divisão de trabalho baseada no equilíbrio concorrência e cooperação, impulsionando uma rede de inovações contínuas e especializada na produção de produtos de alta qualidade, havendo um crescimento das taxas de exportações do país nos anos de 1980 e 1990 (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004; DIAS; 2011).

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) APLs são agentes econômicos, políticos e sociais reunidos em um espaço territorial, apresentando vínculos, ainda que iniciais, entre todos os agentes ligados à atividade foco. Estes agentes podem ser dos mais variados, tais como, empresas públicas ou privadas, produtoras ou fornecedoras de quaisquer tipos de bens e/ou serviços, por exemplo, equipamentos, matéria prima, consultoria e comercialização. Incluem também organizações públicas e privadas que atuam na qualificação dos recursos humanos, tais como universidades e escolas técnicas. Também fazem parte dos aglomerados as instituições associadas à pesquisa, desenvolvimento e

engenharia; e aquelas voltadas para política, financiamento e até mesmo ações de fomento para atividade foco do arranjo.

No trabalho desenvolvido por Lübeck, Wittmann e Silva, (2012) foi estabelecida uma diferenciação para caracterizar as aglomerações de empresas, considerando os termos mais encontrados na literatura. Apesar dos termos serem similares, há pontos de diferenciação quando são considerados os estágios de desenvolvimento das aglomerações, já que a simples aglomeração de empresas não necessariamente será caracterizada como APL.

Os autores apresentaram vários conceitos que são utilizados, estabelecendo uma hierarquia para cada tipo de aglomeração:

> **Distritos industriais:** Caracterizam-se por grande quantidade de empresas envolvidas nos diversos estágios de produção de um produto homogêneo, no qual a coordenação e controle do processo não obedece a regras prefixadas ou a mecanismos hierárquicos e são delimitados apenas pela demanda e capacidade produtiva.
>
> **Cluster:** Concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas por uma mesma cadeia produtiva, no qual cada empresa mantém sua independência e a interação é insipiente.
>
> **Arranjos produtivos locais (APLs):** Aglomerações geográficas de agentes econômicos, políticos e sociais pertencentes a uma mesma cadeia produtiva e/ou setor econômico e que apresentam vínculos na articulação, interação, cooperação e aprendizagem sob uma estrutura de coordenação não hierárquica das ações e atividades do arranjo.
>
> **Sistemas locais de produção e inovação (SLPIs):** Aglomerações geograficamente concentradas, caracterizadas por intensos vínculos e interações que geram externalidades positivas para o conjunto das empresas estabelecidas e para a região, pela criação ou introdução de inovações tecnológicas, troca de conhecimento, produtos e processos coordenados por uma estrutura institucional que objetiva fomentar e organizar a aglomeração para alavancar sua competitividade (LÜBECK; WITTMANN; SILVA, 2012, p. 128).

Vecchia (2008) e Olivares e Dalcol (2010) destacaram que as definições encontradas na literatura que tratam dos aglomerados produtivos reconhecem que deve haver a interação entre as empresas, e destas com outras instituições, quais sejam, universidades, institutos de pesquisas, bancos de investimentos, escolas e governos. A cooperação, inovação e proximidade geográfica, são aspectos decisivos para que as organizações participantes do aglomerado alcancem vantagem competitiva e desenvolvimento local.

Marini e Silva (2012) complementam, pois apesar de haver diferenciação entre os conceitos dos diversos tipos de aglomerado, é possível identificar características comuns entre eles, já que são aglomerações geográficas e setoriais de empresas; são formados basicamente por pequenas e médias empresas; estão concentrados em um tecido sócio produtivo com instituições de apoio (universidades, centros de pesquisa, associações de classe, instituições públicas e órgãos governamentais, instituições financeiras); apresentam

vínculos interativos entre seus agentes (atores locais); realizam práticas cooperativas; e buscam ganhos de eficiência coletiva a partir das vantagens da aglomeração._

Um grupo de pesquisa de âmbito nacional, com foco em aglomerações produtivas, REDESIST - REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS, chegou a resultados que confirmam “que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas duradouras” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 3). Estar inserida e atuante em um APL tem aumentado as chances das empresas de crescerem, em especial as micro, pequenas e de médio porte. Isso acontece na medida em que estas empresas têm elevado o seu nível de produção, de forma cada vez mais eficiente, e comercializado seus produtos em vários mercados, sejam nacionais ou internacionais.

O desenvolvimento dos APLs ocorre mais facilmente em locais em que há a interação, cooperação e confiança entre os agentes atores, assim como locais em que a ação de políticas públicas e/ou privadas, contribuem para fomentar e estimular as atividades do arranjo, delineando condições capazes de interferirem nos processos históricos de longo prazo das localidades (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). A própria proximidade geográfica dos atores e o aproveitamento das sinergias coletivas, facilitam as práticas colaborativas e a vantagem competitiva (MARINI; SILVA, 2012).

Para compreender um APL é preciso considerar sua origem, as trajetórias históricas de construção das identidades dos atores que participam do arranjo, a formação dos vínculos territoriais regionais ou locais, incluindo na análise os aspectos do social, cultural, político e econômico.

Segundo Lastres e Cassiolato (2003) o que caracteriza um APL são os seguintes aspectos:

a. A **delimitação da dimensão territorial:** é considerada como específica para o desenvolvimento de políticas e análise, e pode ser, por exemplo, um município ou um conjunto deles; uma micro região ou um conjunto delas;

b. A **diversidade:** refere-se à participação e interação de organizações públicas e/ou privadas, voltadas para capacitação e qualificação dos recursos humanos, de financiamento, pesquisa e engenharia, além das empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, clientes e logística;

c. O **conhecimento tácito:** é proveniente do conhecimento implícito no aprendizado incorporado dos indivíduos, organizações e regiões, e se traduz em vantagem competitiva, já que apresenta uma especificidade da região, em que o fluxo de informações é facilitado pela proximidade entre os atores do arranjo, que compartilham de identidade cultural, social, política e empresarial, ao mesmo tempo em que dificulta, ou mesmo impede, o acesso dos atores externos a estas áreas;

d. A **inovação e aprendizado interativos:** representa fonte fundamental de transmissão de conhecimento e crescimento da capacidade de produção e inovação das organizações envolvidas, sendo uma importante característica de competitividade, baseada na inovação, com a introdução de novos produtos, processos e formas de se organizar;

e. A **governança:** está associada aos diferentes modos de coordenação entre os atores a atividades, envolvendo diversas etapas do processo empresarial, tais como criação, produção, comercialização e formas de compartilhar o conhecimento e uso de inovações; e

f. O **grau de enraizamento:** refere-se ao envolvimento dos variados atores que compõem o APL com as capacitações dos recursos humanos, naturais, técnico científicos, financeiros, outras organizações e o mercado consumidor local.

Marini e Silva (2012) ressaltam que é necessário observar que as práticas cooperativas, destacadas como características e importantes para o desenvolvimento dos arranjos, não ocorrem pelo fato de ser o local e os atores, formadores e atuantes do APL. A cooperação depende principalmente do desenvolvimento de relações sociais e institucionais entre os agentes, mostrando-se como importante componente, o capital social do local, isto é, elemento composto de características da organização social, tais como, confiança, normas e sistemas, que contribuem para melhorar a eficiência da sociedade como um todo, na medida em que facilitam as ações coordenadas.

A cooperação, a confiança e a reciprocidade são importantes elementos das dinâmicas sociais, assim são capazes de contribuir para a geração de círculos virtuosos de acumulação de capital social. Considerando estes elementos, a governança desempenha um importante papel estimulante das práticas cooperativas, e ainda possui por função coordenar as diversas ações dos atores que participam do arranjo produtivo.

E para contribuir com ações associadas à cooperação, a governança é fundamental, atuando no processo como gestora das práticas democráticas locais, instigando a intervenção e participação das diferentes categorias de atores locais nos processos de decisão (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

APL e dimensão cultural: alternativas para o entendimento do desenvolvimento local

Fragoso (2005) entende que desenvolvimento local é a possibilidade da sociedade se expressar, propondo uma ideia de futuro, em um espaço compreendido de forma aberta e flexível, em que esteja ausente a própria ideia do espaço como fronteira delimitadora, e também, a sociedade como capaz de concretizar estas ideias em ações que possam ajudar a (re)construção desse futuro. Os objetivos principais estariam pautados em promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas inseridas no local, assim como aumentar os

níveis de autoconfiança e organização. O desenvolvimento é construtor, e construído, como um processo coletivo e profundamente educativo. A mudança é uma característica central deste processo, sem a qual não se pode desenvolver, e igualmente não pode acontecer sem a articulação entre os agentes, processos e entidades externas ao local.

Marini e Silva (2012) destacam que as diversas relações e elementos para um entendimento mais próximo da realidade, que compreendesse diversos fatores atuando conjuntamente, já estavam presentes nas primeiras discussões sobre desenvolvimento, mas estiveram marginalizados, dado o olhar unilateral focado no crescimento apenas econômico.

Nas últimas décadas do século XX foram observados fatores, tais como, globalização, avanços tecnológicos e a reestruturação do sistema produtivo, alterando e redirecionando as discussões sobre o processo de desenvolvimento (ALBUQUERQUE, 1998; BENKO, 2002).

De acordo com Marini e Silva (2012) e Ribeiro, Martinelli e Joyal, (2013) as teorias sobre desenvolvimento econômico regional foram se modificando. Sejam pelas crises que interferiram em fortes regiões industriais, até então bem sucedidas, as enfraquecendo; sejam instigadas pelo surgimento e advento de alternativas tecnológicas e industriais, ou ainda, seja pelo surgimento de novos cenários do desenvolvimento local, entre eles a globalização, o que provocou uma reestruturação espacial e social.

De modo geral, os modelos de desenvolvimento até então utilizados se mostravam polarizados e concentradores, pois consideravam basicamente questões econômicas, o que aprofundavam as diferenças regionais e ampliavam os problemas sociais. As inconsistências com as reais necessidades, da sociedade circunscrita ao APL como um todo, fizeram com que surgissem novas propostas de entendimento para o desenvolvimento local, e por volta do início dos anos de 1980, começaram a serem discutidas ideias baseadas na valorização dos vários aspectos territoriais que envolvem o APL (MARINI; SILVA, 2012).

As diversas alterações dos interesses pelos estudos dos aglomerados, somadas às necessidades da sociedade, terminam por alterarem o paradigma de estudo que vinha sendo utilizado até então, resultando no desenvolvimento endógeno:

> [...] do ponto de vista regional, o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação continua de agregação de valor na produção, bem como da absorção da região. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p.11).

Foram várias as terminologias e conceitos compreendendo o novo olhar das teorias de desenvolvimento, tais como, desenvolvimento endógeno, desenvolvimento territorial, desenvolvimento humano, desenvolvimento "baixo-acima", desenvolvimento local, desenvolvimento regional, entre outros. No entanto, Marini e Silva (2012) mencionaram

que são diferentes terminologias para um mesmo ponto de convergência, o de que havia necessidade de se valorizar diversas questões territoriais.

É necessário considerar no conceito de desenvolvimento endógeno aspectos que vão além da mera produção econômica, ou seja, a educação saúde e segurança alimentar; o meio ambiente; a informação e conhecimento; as instituições públicas, privadas; e a ciência e tecnologia e/ou pesquisa e desenvolvimento. Estes aspectos contribuem no crescimento integrado e efetivo, na medida em que são incorporados ao processo (RIBEIRO; MARTINELLI; JOYAL, 2013).

Marini e Silva (2012) concordam que há, nesta teoria, aspectos do ambiente, no qual o APL está inserido, que precisam ser considerados, devendo-se buscar a valorização do processo de articulação dos atores participantes, que estão presentes no território.

A proposta do pensamento acerca do desenvolvimento econômico endógeno é incluir novas variáveis nas discussões sobre o processo de desenvolvimento. Diniz e Gonçalves (2005) entendem que para obter uma melhor análise da associação localização-desenvolvimento deve ser considerada a capacidade de atração que cada localidade possui, dos aspectos locais, naturais, econômicos, sociais, culturais e políticos. É necessária uma visão ampliada dos contextos dos arranjos.

Esta inclusão acontece em Boisier (2001) considerando o desenvolvimento como um processo significativo de articulação entre os atores locais e variadas formas de capital intangível, no sentido de se articularem em ações coletivas. A partir de uma abordagem interdisciplinar, que considere uma composição ampla de aspectos integrados, e ao mesmo tempo, multidimensional, em que há diversas varáveis atuantes e inter-relacionadas, o desenvolvimento articulado apresenta-se como um ponto de partida fundamental para o entendimento de qualquer processo de desenvolvimento, de qualquer região.

A Teoria de Desenvolvimento Regional propõe a abordagem de Arranjos Produtivos Locais (APLs) como ferramenta básica de estudos e ações que buscam o desenvolvimento de aglomerações de empresas que possuem o foco em uma área de atividade específica, e que se localizam em uma mesma região. Estas aglomerações são tipicamente formadas por empresas de micro e pequeno porte e têm sido objeto de políticas governamentais e pesquisas em vários países, inclusive no Brasil (VECCHIA, 2008).

Os aglomerados estimulam e permitem maiores processos interativos de aprendizado localmente, viabilizando o aumento de ações que possibilitam a melhoria da competitividade das empresas, por exemplo, a eficiência produtiva. Havendo cada vez mais interações e intensidade nas articulações entre os vários atores, tem-se um ambiente propenso ao surgimento de impactos associados à geração e qualidade de emprego.

Há uma relação direta entre o crescimento econômico das empresas pertencentes ao aglomerado e o desenvolvimento local (LASTRES; FERRAZ, 1999). Há também níveis diferentes de contribuição que o aglomerado produtivo oferece para o desenvolvimento da região onde ele está inserido. O desenvolvimento de um determinado espaço geográfico

está condicionado com eventos e ações que funcionam como catalisadores dos diversos elementos que são necessários ao alcance da melhoria da qualidade de vida. “Nesse sentido, é que as aglomerações produtivas podem servir como esses elementos, podendo potencializar as capacidades: inovativas, cooperativas, geográficas, socioeconômicas e promotoras de políticas e ações locais” (OLIVARES; DALCOL, 2010, p. 203). A partir disso tem-se um conjunto de fatores que geram condições para o desenvolvimento local das regiões circunscritas ao APL.

Segundo os autores supracitados, considerando estudos e contextos de aglomerados produtivos, é possível identificar quais são os aspectos ou fatores mais fortes, que mais influenciam o desenvolvimento; e quais são os aspectos ou fatores mais fracos, no sentido de que menos influenciam o desenvolvimento. Esta identificação pode revelar instrumentos e ações que auxiliam a definição de políticas e soluções geradoras de melhorias para o aglomerado, e por consequência, para a região.

O trabalho desenvolvido por Marini e Silva (2012) apresentou como um dos principais resultados, que os arranjos produtivos locais constituem-se em uma das possibilidades para o desenvolvimento regional. Também apresentou uma proposta de sete dimensões que interagem entre si, constituindo uma configuração matricial para os arranjos produtivos locais, considerando o contexto do desenvolvimento regional. Há uma complexidade, já que se faz necessária considerar, ao mesmo tempo, uma análise integrada e sistêmica, uma perspectiva territorial que seja sustentável, e uma análise multidimensional envolvendo as diversas variáveis e relacionamentos. Compondo a matriz, as sete dimensões, espacial, cultural, política, institucional, social, econômica e ambiental, se inter-relacionam no espaço territorial circunscrito ao APL.

Olivares e Dalcol (2010) desenvolveram um trabalho que propôs um sistema de indicadores com o objetivo de identificar o grau de contribuição do aglomerado para o desenvolvimento local. Analisaram cinco aspectos: (1) socioeconômico, (2) de inovação, (3) de cooperação, (4) geográfico e (5) de promoção de políticas e ações. Estes aspectos consideram a necessidade de interação entre os agentes, cooperação, inovação e proximidade geográfica, para que se tenha competitividade e desenvolvimento. A esfera inovação e cooperação formam a base sustentável das empresas que fazem parte do aglomerado, na medida em que são aspectos fundamentais à condição competitiva (inovação), e importante fator de formação de vínculos articuladores de ações e trocas entre agentes locais (cooperação). Estes aspectos contribuem para o desenvolvimento, já que a região atinge uma posição competitiva melhor, crescendo economicamente (inovação), e formando identidade e vocações que se traduzem em ativos intangíveis, geração e crescimento, que estão associados ao aspecto sociocultural (cooperação).

Os arranjos produtivos locais são uma das possibilidades para o desenvolvimento local, a partir de uma perspectiva territorial sustentável. As discussões sobre o desenvolvimento local devem estar focadas nos movimentos dos agentes locais e na

valorização de todos os aspectos territoriais (MARINI; SILVA, 2012).

Ações focadas na articulação dos agentes que participam do aglomerado, considerando as diversas dimensões, atores envolvidos, relações e resultados, podem conduzir a uma análise mais próxima da realidade, gerando ações específicas, viáveis ao desenvolvimento do local. Entre essas dimensões, aspectos associados à dimensão cultural é a proposta deste trabalho.

O conceito de APL considera que os agentes são capazes de construir empreendimentos em torno de aglomerados produtivos de pequenas empresas, obtendo sucesso, a partir da própria dinâmica do aglomerado (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003). Moraes (2006) entende que há uma sinergia que é capaz de proporcionar o sucesso de forma melhor organizada e antecipada. Esta sinergia está na essência da cultura local, nos valores sócio-culturais do aglomerado. Os valores da cultura nacional e a cultura organizacional interferem na inovação e na sobrevivência do APL, já que é formada uma cultura coletiva e interorganizacional, própria do arranjo.

Corroborando, de acordo com Albagli (2003) há nos arranjos uma fonte sinérgica baseada na proximidade territorial, territorialidade e capital social. As relações culturais, políticas, econômicas e sociais, entre indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, revelam expressões de pertencimento e um modo de agir que é característico de um determinado espaço geográfico. O capital social é o conjunto de instituições formais e informais, normas sociais, hábitos e costumes locais que são capazes de afetar os níveis de confiança, solidariedade e cooperação neste sistema social.

Moraes (2006) argumenta sobre a importância da dimensão cultural em APLs, para que se tenha um ambiente inovador, baseando-se na teoria do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em que o conhecimento está associado à capacidade de interação social. Em ambientes interorganizacionais as culturas organizacionais são várias e diversas, e o conhecimento baseado na identidade cultural e valores sócio-culturais interferem consideravelmente na confiança, solidariedade e cooperação, seja em termos de sinergia voltada para possibilidades, ou seja para sinergia voltada para limites.

Zheng e Chan (2013) e Zheng (2010) analisaram a indústria da cultura (variados negócios associados às artes), em Xangai, na China, como aglomerado importante para o desenvolvimento das regiões e dos atores envolvidos nestes arranjos. A dimensão cultural foi considerada como novo direcionamento para as políticas de planejamento e estratégias de crescimento econômico. Os aspectos culturais do país, mencionados como "instituições culturais" (por exemplo, a censura, apoiada por escolhas políticas) impactavam significativamente o desenvolvimento do arranjo, inclusive o modo como os próprios atores lidavam com as situações do dia a dia. Atualmente as regiões que abrigam estes arranjos estão sendo alvo de políticas do governo, que visa seu desenvolvimento, buscando formas de sinergias, com estímulos à criatividade e empreendedorismo.

O arranjo representa um sistema local de produção perpassado por um sistema

social e cultural local que interfere na formação e condução de ações potencializadoras ou limitantes ao desenvolvimento do arranjo. A existência de uma cultura comum local favorece o compartilhamento de informações entre os agentes do arranjo, o que por sua vez, permite o desenvolvimento de confiança e compromisso, desestimulando obstáculos a formação de relacionamentos (OXBORROW; BRINDLEY, 2012). No entanto, condições culturais compartilhadas foram decisivas para a permanência do arranjo de moda de Leicester, no Reino Unido, em que a mistura cultural, entre etnias que são participantes do arranjo, foram fundamentais para a inovação, ainda que sejam consideradas situações de desacordos.

De acordo com Almeida e Carlo (2013) e Oxborrow e Brindley (2012) a geração de vantagens competitivas capazes de incorporarem o ambiente atual dinâmico, são resultados de ações cooperativas conjuntas, associadas à identidade sócio-cultural, e capacidade de desenvolver aspectos de confiança entre os agentes, fundamental na incorporação de práticas cooperativas. Essas ações possibilitam o alcance de eficiência.

Nos arranjos "industriais deve existir uma formação social que se demonstre suficientemente homogênea no âmbito do comportamento cultural e nas aspirações, com uma relativa mobilidade social" (ALMEIDA; CARLO, 2013, p. 269). Estes fatores contribuem para a formação do mercado de trabalho, criação de novas empresas, surgimento de novas classes empresariais, em inovações organizacionais, e outros. A localidade, e os aspectos a ela inerentes, estão associados em um contexto de criação de relações sócio-produtivas, fornecendo recursos associados à integração econômica, cognitiva e institucional.

Lima e Carvalho (2010) complementam esta ideia, ao apresentar uma relação das principais vantagens competitivas para empresas inseridas em APLs. Uma das formas de disseminar a inovação é a partir de uma identidade cultural regional que contribua para o reconhecimento dos produtos que são gerados.

O trabalho desenvolvido por Santos (2009) apresentou como um dos resultados a influência da dimensão cultural no desenvolvimento do possível APL de pedra sabão da região de Ouro Preto, Minas Gerais. Havia nos artesãos uma resistência cultural as mudanças. Eles trabalhavam há muitos anos produzindo as mesmas peças, da mesma forma, absorvendo valores que eram passados dos pais para os filhos, e não aceitavam o conhecimento (tecnologia) de melhoria do trabalho que lhes era apresentado. O CETEC/CEFET (CENTRO TECNOLÓGICO DE MINAS GERAIS/CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS) desenvolveu um torno que possibilita o melhor aproveitamento da matéria prima, proporciona maior segurança e vantagens ambientais decorrentes da menos geração de resíduos. Mas, a princípio, apresenta um tempo maior de produção se comparado ao torno até então utilizado, para produção da mesma peça. Muitos artesãos preferem trabalhar no torno rústico, que opera mais rapidamente, ao invés de treinar no novo equipamento. O tempo maior para a utilização do novo equipamento se dá pela falta de experiência em operá-lo, o que poderá ser melhorado a partir do início da operação, com a prática. A autora identificou esta resistência

como um entrave para a implementação de diretrizes de APL, que poderiam contribuir com o desenvolvimento não só da atividade associada à pedra sabão, mas também com desenvolvimento da região.

Aspectos Metodológicos

Este trabalho utilizou inicialmente, como dados secundários, teses, dissertações, livros e artigos de periódicos para entender os conceitos de APL e dimensão cultural.

Visando buscar pesquisas mais recentes a respeito do assunto APL e Dimensão Cultural, e conhecer acerca de publicações sobre os temas de forma melhor estruturada, foi feita uma revisão sistemática em base de dados.

A revisão sistemática é um tipo de pesquisa que utiliza dados da literatura sobre um tema específico. Esse tipo de investigação disponibiliza uma síntese das evidências relacionadas a uma determinada estratégia de intervenção, por meio da aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e resumo da informação selecionada (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Trabalhos com foco em revisão sistemática são bastante difundidos em pesquisas da área da saúde, mas pouco utilizados na área da gestão. Tranfield, Denyer e Smart (2003) indicam que trabalhos baseados na revisão sistemática podem auxiliar os estudos de gestão, desde a contribuição com a melhoria do rigor metodológico das pesquisas, como aporte conceitual organizado sobre determinada temática.

Para a revisão sistemática deste trabalho utilizou-se os descritores apresentados na tabela 1. A busca foi feita nas bases de dados Periódicos da Capes, considerando os anos 2009 a 2014. Foram encontrados 2 artigos (*local productive arrangements AND cultural dimension*), 41 artigos (*clusters AND cultural dimension*) e 19 artigos (apl AND dimensão cultural), totalizando 62 artigos. Para outros descritores, nenhum artigo foi encontrado, conforme mostra a Figura 1.

Base de dados: Periódicos CAPES	
Dada de publicação: 2009-2014	
Tipo de material: Artigos	
Idioma: Qualquer idioma	
Descritores	Números de artigos encontrados
local productive arrangements AND cultural dimension	2
clusters AND cultural dimension	41
industrial clusters AND cultural dimension	0
clusters AND dimensão cultural	0
apl AND dimensão cultural	0
arranjo produtivo local AND dimensão cultural	19

Figura 1: Artigos encontrados na base de dados Periódicos CAPES

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi realizada a leitura dos resumos dos 62 artigos encontrados, para selecionar os que se enquadrassem no tema APL e dimensão cultural (conforme conceitos estudados em prévia revisão de literatura), restando assim, 6 artigos relacionados a proposta do presente trabalho.

Os 6 artigos foram lidos na íntegra, contribuindo para o melhor embasamento da revisão de literatura sobre APL e Dimensão Cultural.

Estas pesquisas envolveram o trabalho de 12 autores. A autora ZHENG, J. foi a única que teve autoria em dois dos artigos selecionados. Houve apenas 1 artigo com autor único, 4 artigos foram escritos por 2 autores cada, e 1 artigo foi de autoria de 3 pessoas.

Em relação ao ano dos artigos, nenhum foi publicado em 2009, 2 foram publicados em 2010, nenhum em 2011, 1 em 2012, 1 em 2013, e 2 em 2014.

A figura 2 sintetiza estas informações:

Título	**Periódico**	**Autores ou Autora**	**Assunto**
Capacitação e inovação tecnológica em nicro e pequenas empresas: estudo de uma aglomeração produtiva de transformados plásticos no estado de Santa Catarina, Brasil	*CTS – Revista Iberoamericana de Ciência, Tecnologia y Sociedad*	(ALMEIDA; CARLO, 2013)	A divisão de trabalho entre as empresas que compõem o arranjo, com foco nas características de inserção e consequências destas inserções em termos de capacitação tecnológica
Internationalization of companies in industrial clusters: a study of medical, dental and hospital supply industries in Ribeirão Preto – SP	REGE – Revista de Gestão – USP	(LIMA; CARVALHO, 2010)	Interligações do processo de internacionalização que permitem as empresas participantes de APL's cooperarem, em contraponto a experiência de empresas não participantes de APL's
Regional resilience in recessionary times: a case study of the East Midlands	*International Journal of Retail & Distribution Management (Emerald)*	(OXBORROW; BRINDLEY, 2012)	Mudanças no arranjo a partir dos movimentos de recessão e alterações estruturais de um setor dinâmico
The "entrepreneurial state" in "creative industry cluster" development in Shangai	*Journal of Urban Affairs*	(ZENG, 2010)	Envolvimento do governo em políticas para viabilizar e desenvolver arranjos
The impact of 'creative industry clusters' on cultural and creative industry development in Shanghai	*City, Culture and Society (Elsevier)*	(ZENG; CHAN, 2014)	Impacto do arranjo no meio cultural (artes), para desenvolvimento de indústrias do setor de artes
Bonding capital, knowledge exploitation and incremental innovation in clusters of cultural tourism: The World Heritage Cities in Spain	*Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*	(ELCHE-HORTELANO; MARTÍNEZ-PÉREZ; GARCÍA-VILLAVERDE, 2014)	Relação do capital social com a dimensão de inovação incremental em arranjos, a partir de estratégias de exploração do conhecimento

Figura 2: Informações dos trabalhos selecionados

Fonte: Dados da pesquisa

RESULTADOS

Como apresentado na Figura 2, os assuntos em discussão nos artigos foram diversos, cada trabalho realizado com propostas diferentes sobre Arranjos Produtivos ou Clusters. Em trabalhos internacionais o termo APL não é encontrado, pois trata-se de uma terminologia brasileira, utilizada pela primeira vez pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT (COSTA, 2010). Os trabalhos internacionais trazem a terminologia clusters, para se referir aos aglomerados de empresas.

O foco dos trabalhos foi discutir acerca dos aglomerados de empresas, associados: as políticas de governo, capacitação tecnológica, divisão de trabalho, estratégias de conhecimento, impacto no desenvolvimento do setor, alterações no arranjo a partir das alterações do setor, internacionalização, mecanismos de cooperação.

Nenhum dos textos aborda o aspecto Dimensão Cultural e APL como foco central do estudo, sendo este aspecto mencionado no desenvolver da pesquisa e análise de dados, ou elaboração do referencial teórico, ou nos resultados encontrados como algo que não poderia ser garantia de menção.

Há uma carência de trabalhos que focam em discutir a Dimensão Cultural nos APL's, apesar deste aspecto estar consolidado em estudos que tratam das dimensões nos arranjos, conforme mencionado na revisão de literatura anteriormente apresentada (MARINI; SILVA, 2012).

É importante acrescentar aos resultados deste trabalho, que utilizando de pesquisa teórica "fora" da revisão sistemática, estudos foram encontrados com esta discussão (MORAES, 2006; ALBAGLI, 2003; SANTOS, 2009), contribuindo para o embasamento do referencial teórico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

APL e Desenvolvimento Local são temáticas que estão sendo amplamente estudadas atualmente. Estes estudos nos mostram a participação e importância em se considerar as várias dimensões do desenvolvimento local para não incorrer em análises simplistas, e, portanto, incapazes de gerar resultados que representem a realidade, suas atuantes e consequências, na totalidade.

Para se aproximar de resultados que melhor representem a realidade destes arranjos, é fundamental o olhar para as dimensões, espacial, cultural, política, institucional, social, econômica e ambiental.

A dimensão cultural é capaz de fornecer informações importantes sobre as condições e propostas de melhores ações que visem o desenvolvimento local. Os valores culturais são parte das experiências dos atores humanos que participam dos arranjos. Eles interferem no curso de ações, escolhas, adaptabilidade, cooperação, coletividade,

solidariedade, confiança, dentre outros. Aspectos estes imprescindíveis para potencializar ou limitar o desenvolvimento do aglomerado, sucesso e perpetuação, e consequentemente o desenvolvimento do local em que o APL está inscrito.

No caso do Brasil, os traços culturais nacionais e locais são parte do complexo universo dos APL, e interferem no desenvolvimento destes a partir de seus valores. Muitos são os traços já estudados e apresentados da cultura brasileira (por exemplo, flexibilidade, jeitinho, patrimonialismo, paternalismo, aversão a mudança), mas se tratando de APL's, estes traços são componentes da formação de culturas características de cada arranjo.

Conforme revisão sistemática realizada neste trabalho foi possível avaliar o quanto a dimensão cultural, e suas implicações para o desenvolvimento local das regiões em que os APL's estão instalados, ainda é carente no campo acadêmico, considerando a publicação de artigos em periódicos do portal de periódicos CAPES.

Como sugestão de aprofundamento do objetivo deste trabalho, propõem-se novas pesquisas com o foco na busca sistemática, considerando outras bases de dados.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Informação, territorialização e inteligência local. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2003.

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico: uma resposta às exigências do ajuste estrutural**. (A. R. P. Braga, Trad.). Fortaleza: BNB, 1998.

ALMEIDA; C. C. R. de; CARLO; S. A. F. Capacitação e inovação tecnológica em nicro e pequenas empresas: estudo de uma aglomeração produtiva de transformados plásticos no estado de Santa Catarina, Brasil. **Revista Iberoamericana de Ciência, Tecnologia y Sociedad – CTS**, Buenos Aires, v. 8, n. 24, p. 265-293.set. 2013.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 3 ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

BOISIER, S. Desarrollo (local): ¿ De qué estamos hablando? In: BARQUERO, A. V.; MADOERY, O. (Eds.), **Transformaciones globales, Instituciones y Politicas de desarrollo local**. Rosario: Editorial Homo Sapiens, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena Empresa:** Cooperação e Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro: Dumará, 2003.

COSTA, E. J. M. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010.

DIAS, C. N. Arranjos produtivos locais (APLs) como estratégia de desenvolvimento. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, ano 9, n. 17, jan./jun. 2011. doi:10.21527/2237-6453.2011.17.93-122

DINIZ, C. C.; GONÇALVES, E. Economia do conhecimento e desenvolvimento regional no Brasil. In: DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. (Orgs.) **Economia e Território**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FRAGOSO, A. Contributos para o debate teórico sobre o desenvolvimento local: um ensaio baseado em experiências investigativas. Algarves, Portugual. Ver. **Lusófonade Educação**, n. 5, p. 63-83. 2005. Disponível em: < https://bit.ly/3tvX6WU >. Acesso em: 13 jan. 2021.

GANZERT, C.C. (2010). **Desenvolvimento sistêmico de polos regionais de tecnologia da informação:** análise comparativa entre modelos de clusters nacionais e internacionais sob a perspectiva da teoria dos sistemas. 2010. 206 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: < https://bit.ly/2MYaCl8 >. Acesso em: 13 jan. 2014.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.) **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA; G. B.; CARVALHO, D. T. de. Internationalization of companies in industrial clusters: a study of medical, dental and hospital supply industries in Ribeirão Preto – SP. **Revista de Gestão – USP**, São Paulo, V. 18, n. 1, p. 19-33, jan./mar. 2010. doi: 10.5700/rege412.

LÜBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; SILVA, M. S. da. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster arranjos produtivos locais (APLs) e dos sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)? **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, V. 11, n. 1, p. 120-151, jan./abr. 2012. doi:10.5585/riae.v11li1.1745.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. da. Desenvolvimento regional e arranjos produtivos locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. **Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional**, Taubaté, n. 8, v. 2, p. 107-129. mai./ago. 2012. Disponível em: < https://bit.ly/3rimmOm >. Acesso em: 13 jan. 2014.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e medias empresas**. Barueri: Manole, 2004.

MORAES, L. B. de. **A espiral do conhecimento inter-organizacional - a força dos valores sócio-culturais dos APLs - o caso das confecções do Prado – BH**. 2006. 217 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Escola de ciência da Informação, Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

OLIVARES, G. L.; DALCOL, P. R. T. Proposta de um sistema de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 6, n. 2, p. 188-218, mai./ago. 2010. Disponível em: < https://bit.ly/39WihK1>. Acesso em: 13 jan. 2014.

OLIVEIRA, M. F. de. **Negociação e cooperação para o fomento do desenvolvimento local sob uma perspectiva sistêmica:** um estudo multicasos em arranjos produtivos locais dos estados de São Paulo e Minas Gerais. 172 p. Relatório (Pós-Doutorado). Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo,

Ribeirão Preto, 2013.

OXBORROW, L; BRINDLEY, C. Regional resilience in recessionary times: a case study of the East Midlands. **International Journal of Retail & Distribution Management,** Nottingham, v. 40, n. 11, p. 882-899. 2012. doi: 10.1108/09590551211267629.

REDESIST. **Rede de pesquisa interdisciplinar do instituto de economia da universidade federal do Rio de Janeiro**. Disponível em <www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em: 30 mar. 2014.

RIBEIRO, A. V.; MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. O setor de confecções em Bandeira do Sul – MG e o desenvolvimento local/sustentável: um estudo de caso. **Desenvolvimento Regional em debate**, Ano 3, n. 1, p. 216-239, mai. 2013. doi:10.24302/drd.v3i1.389.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M.C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v.11, n.1, p.83-89, jan/fev, 2007. doi: 10.1590/S1413-35552007000100013.

SANTOS, R. de C. P. **Análise dos entraves para a criação de um arranjo produtivo local (APL) de base mineral de pedra sabão na região de Ouro Preto, Minas Gerais**. 82 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia Mineral, Escola de Minas, Departamento de Engenharia de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2009.

SANTOS, G. A. G. dos; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locacionais. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004. Disponível em: < https://bit.ly/3oLKQhi >. Acesso em: 13 jan. 2021.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, London, v. 14, p. 207-222. 2003. Disponível em < http://www.cebma.org/wp-content/uploads/Tranfield-et-al-Towards-a-Methodology-for-Developing-Evidence-Informed-Management.pdf > Acesso em: 03 out. 2014.

VECCHIA, R.V.R.D. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v.4, n.1, jan/dez. 2006. Disponível em: < https://bit.ly/2MC87oQ >. Acesso em 13 jan. 2021.

ZENG; J. The “entrepreneurial state” in “creative industry cluster” development in Shangai. **Journal of Urban Affairs**, V. 32, n. 2. P. 143-170. 2010. doi: 0.1111/j.1467-9906.2010.00498.x

ZENG, J.; CHAN, R. The impact of ‘creative industry clusters’ on cultural and creative industry development in Shanghai. **City, Culture and Society**, v. 5, p. 9-22. 2014. doi: 10.1016/j.ccs.2013.08.001

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

B

C

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

3

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

3

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022